



# **ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ**

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2016-2017

## Περιεχόμενα

The variables that affect the Glass ceiling phenomenon and deter employees' promotability: an empirical study in Greece .....	3
Enhancing positive psychological capital through transformative learning: The art project (Optimism).....	10
Ο ρόλος του φύλου στο επάγγελμα των ορκωτών λογιστών .....	18
Η προδραστικότητα και η διεύρυνση του εργασιακού νοήματος, μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και του "ταιριάσματος" Ανθρώπου-Εργασίας .....	26
Enhancing positive psychological capital through transformative learning: The art project (Resilience) .....	36
Ατομικές στάσεις, αμφιθυμία και αντίσταση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης .....	48
The role of personality in employee selection .....	59
Η επίδραση της θετικής ψυχολογίας και της προσωπικότητας στην αναζήτηση εργασίας .....	67
Ο ρόλος της οργανωσιακής ταύτισης στον τουριστικό κλάδο.....	75
Ο ρόλος της φήμης (word-of-mouth) και η χρήση του ως εργαλείο για τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής των οργανισμών, καθώς και για την ισχυροποίηση της επωνυμίας του εργοδότη (employer branding).....	85
The role of personality in employee selection .....	95

# **The variables that affect the Glass ceiling phenomenon and deter employees' promotability: an empirical study in Greece**

**Φοιτήτρια: Γκουζιώτη Λυδία**  
**Επιβλέπων καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος**

## **Introduction**

Glass ceiling is a crucial phenomenon nowadays. Even women, have done many efforts in order to crack the glass ceiling, they still remain stuck in the middle management. (Mainiero and Sullivan, 2005). Women are offered less training and organizational development in order to succeed in a position with more responsibilities. The suspicion and discrimination towards women are so common in any organization. Although, the promotability decisions are influenced by many variables and most of the time are subjective as made by managers. Manager's politics and ideology affects his/her decisions. That's why it is so common that employees are facing discrimination. So, glass ceiling expansion became also to men. Managers are affected by sex, age and subordinate's marital status as they make decisions according to supervisor's liking. Although, capable employees could be discarded as the criteria in promotability decisions are subjective. Many studies have done in order to examine the variables that affect the promotability and the reasons why some employees are facing the glass ceiling phenomenon. The variables are external and internal too. Internal consists of the type of the organization and employee's job performance. Although, most of the variables that affect promotability decisions are external. These variables are affected by individual's ideology, such as political skill and managerial aspirations from subordinate's point of view. Some other variables are affected by manager's ideology and they are based mostly in supervisor's liking which is affected by the relationship between subordinate and supervisor.

## **Research Purpose**

In this study, it is examined the relationship between promotability and some crucial variables that affect the upward mobility. So, it is analyzed the relationship between promotability and subordinate's perceptions of his/her managerial aspirations and political skill. On the other hand, it is analyzed the relationship between promotability and manager's perceptions of his/her subordinate's job performance and supervisor's liking. Moreover, tenure is examined too as a variable that seems to contribute to employee's upward mobility.

Eight hypotheses are, thus, formed in total concerning the relationships among the aforementioned variables in question. Hypotheses are based on previous empirical findings of organizational psychology, which are presented in a thorough literature review of previous studies examining the variables of interest.

More precisely, it is hypothesized that the manager's and subordinate's sex will moderate the relationship between promotability and supervisor's liking. Additionally, manager's and subordinate's age and marital status will moderate the relationship of promotability and supervisor's liking. Moreover, the relationship between tenure and promotability will be moderated by subordinate's organizational and position tenure. The relationship between political skill and promotability is examined too and it is hypothesized that it is affected by subordinate's number of children and the type of the organization. Last, but not least, subordinate's managerial aspirations which are really crucial analyzed as a moderator of promotability and job performance relationship. Multiple regressions are used in order to validate the relationships among variables. This study controls relationships that have already been tested by scholars, like the effect of managerial aspirations in the promotability and family reasons such as number of children. Moreover, in many researches it is examined the effect of sex, age and marital status at the relationship between manager and subordinate.

The results of this study combined with previous findings will contribute in understanding the variables that affect and deter employee's promotability, which is a crucial phenomenon nowadays.

### **Literature Review**

***Glass Ceiling:*** Glass ceiling refers to invisible barriers that prevent women's promotability. This phenomenon became known in the 1980's. (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Another more general definition about this phenomenon is the barriers that prevent qualified employees to promote in their organizations. (Powell & Butterfield, 1994). The second definition includes also other minorities that face this promotability problem. This study is closer to this definition, as it is trying to investigate the variables that affect employees' promotability, including men.

***Promotability:*** Promotability is the perception of individual's capacities and willingness to effectively perform at higher job levels (Locke, Mento & Katcher, 1978). Promotability in organizations tends to be the main measure of career success and it used to be measured by supervisor's evaluations at performance appraisal (Jawahar and Ferris, 2011). Promotability

decisions are affected by job performance. The influence of employee's job performance on supervisor's promotability decisions can be explained by two theories: social exchange (Blau, 1964) and social cognition (Fiske & Taylor, 1984).

**Job Performance:** Job performance is a crucial factor that affects promotability decisions. Job performance consists of two segments: task performance and contemporary behavior (Jawahar and Ferris, 2011).

*Task performance* refers to the employee's mental and technical activities that transform raw materials to services and goods for the organization. Task performance is analyzed at employee's job description.

On the contrary, *contemporary behavior* refers to employee's behaviors that help to form the social context of the job, such as volunteering, helping the others and supporting organizational effectiveness (Blau, 1964) and social cognition (Fiske & Taylor, 1984).

**Supervisor's Liking:** Supervisor's liking is one of the basic variables that affect employee's promotability. As supervisors evaluate subordinate's performance appraisal, he/she be influenced by the relationship with his/her subordinate. As we referred above, supervisors are influenced by many factors, such as employee's sex, marital status and age. This relationship is better explained by the leader-member exchange model (dyad linkage model). This model describes the process by which employees develop their roles according to their interactions with their supervisors (Graen & Scandura, 1987). According to this model, supervisors are developing different relationships with each subordinate and these relationships are steady over time. (Dansereau, Gran & Hage, 1975; Graen & Cashman, 1975).

**Tenure:** Job tenure refers to the number of years an employee has spent in a job, similarly organizational tenure refers to the number of years an employee has spent in the same organization. Another definition according to the U.S Department of Labor refers job tenure as the period of time an individual has been employed continuously to the same employer except of interruptions for vacations, illness, short time layoffs or other temporary reasons. Job tenure is thought to be a proxy for experience, knowledge and perhaps productivity as implied in learning-curve theory. (Chase & Aquilano, 1981).

**Managerial Aspirations:** Managerial aspirations defined as the extent to which an employee desires to advance into or further in management (Tharenou & Terry, 1998). So, managerial aspirations means that employees are motivated to advance in management. Scholars have found that these ambitions are different among the two genders. Specifically, both sexes define managerial role in masculine terms (Schein, 1973, 1975; Powell & Butterfield, 1979).

**Political Skill:** Political skill is defined as the ability to effectively understand others at work and use this knowledge to influence others in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives (Ferris et al., 2005).

**Theoretical background and hypotheses**

Eight hypotheses are formed in total concerning the relationships among the aforementioned variables in question. Hypotheses are based on previous empirical findings and theories of organizational psychology, namely “think leader, think male” (Schein1973, 1975), social role theory (Eagly, 1987), theory of relational demography, leader-member exchange research (Graen &Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Hypotheses	
H1	<i>The difference between manager’s and subordinate’s sex will moderate the relationship between promotability and supervisor’s liking.</i>
H2	<i>The difference between manager’s and subordinate’s marital status will moderate the relationship between promotability and supervisor’s liking.</i>
H3	<i>The difference between manager’s and subordinate’s age will moderate the relationship between promotability and supervisor’s liking.</i>
H4	<i>The years of subordinate’s organizational tenure will moderate the relationship between tenure and promotability.</i>
H5	<i>The years of subordinate’s position tenure will moderate the relationship between tenure and promotability.</i>
H6	<i>The subordinate’s number of children will moderate the relationship between political skill and promotability.</i>
H7	<i>The type of organization will moderate the relationship between political skill and promotability.</i>
H8	<i>The subordinate’s managerial aspirations will moderate the relationship between job performance and promotability.</i>

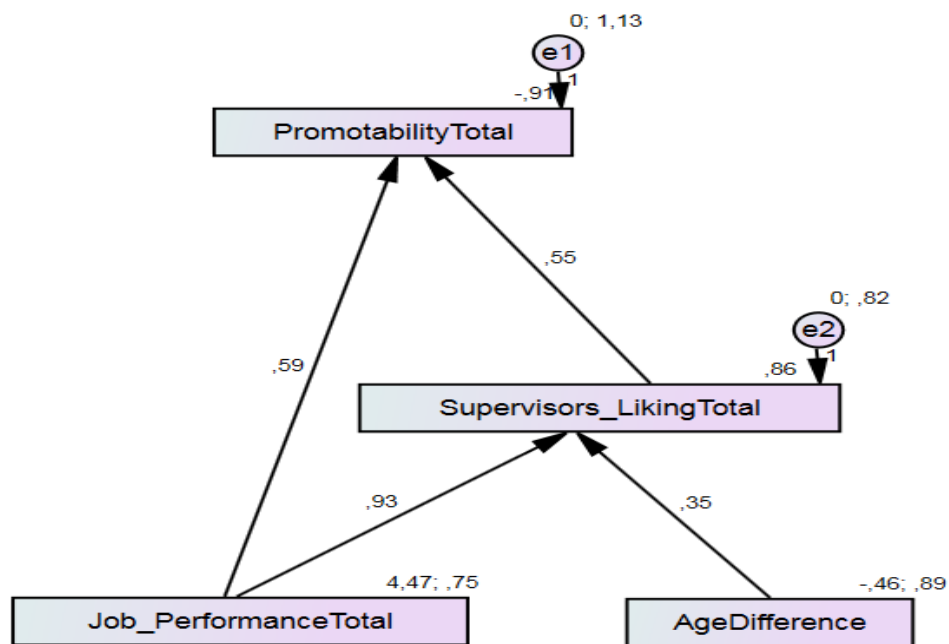
**Methodology**

Surveys were distributed in two hardcopy questionnaires to 100 employees, 50 managers and 50 subordinates working in various fields in Greece, such as consultancy firms, auditing firms, pharmaceutical companies, shipping and retail companies. Managers had their own

questionnaire and should answer to the questions for his/her subordinate. The subordinate answered another questionnaire about himself/herself. With the help of human resources department, randomly sampled managers and their subordinates. Subordinates were employees with one level lower in organizational hierarchy. Each level of hierarchy in the organization had clear and distinct responsibilities. Participants received a cover letter explaining that the data of the survey are confidential and their participation is voluntary. Managers who supervise more than one subordinate, could reply more than one questionnaires, each one of each subordinate.

## **Results**

Figure 1. Prediction model for Promotability



## **Managerial Implications**

Findings of this study suggest that promotability is affected by job performance and supervisor's liking mostly and age difference between manager and subordinate through supervisor's liking affect. Therefore, we will recommend practices lied to performance appraisal methods, coaching and goal setting in order manager's to affect doing the rater bias error and being more objective. Evaluations are often reflections of appraiser's overall stereotypes than of true performance factors (Latham & Mann, 2006). In order to avoid

rater bias error, evaluator's training on performance criteria is necessary. Whoever is the evaluator, human resources department should train him/her in order to understand the performance criteria which need to be examined and the appraisal instruments which are effective in every situation. A very important training for the appraisers is the rater error training, which it has as a main goal to familiarize evaluators with the most common evaluating errors and teaching them how to avoid them. Although, literature have shown that this kind of training does not lead to credible evaluations all the time, but subordinates trust more the appraiser's evaluations which they were participated in these trainings. This training helps appraisers to understand the errors that can be occurred in the evaluation and this give the perception to the employees that the performance appraisal is more objective. Supervisors do not have so much time to spend on observing their subordinates performance daily, that's why many times are affected by the lastly events and the regency error occurs. Self appraisal many times is beneficial as employees feel that they can express their own perceptions about their task performance and appraiser can have a broader view of subordinate's beliefs. Thus, in order to avoid such errors in the performance evaluations it is necessary to do the followings.

- Appraiser should use a calendar in order to recall past employee's behaviors.
- The information must be based in a variety of sources.
- Appraisers should be trained in order to understand the errors that they must avoid.
- Stereotypically ideologies should avoid when they evaluate.
- Setting goals in order to objectively evaluate their subordinates.
- Using relevant criteria based on performance characteristics and not in demographic ones.

### **References**

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationship of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 8, pp.411-420.

Hoobler, J., Lemmon, G. and Wayne, S. (2011). Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management*, 40(3), pp.703-730.



Hoobler, J., Wayne, S. and Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), pp.939-957.

Roth, P., Purvis, K. and Bobko, P. (2010). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38(2), pp.719-739.

Scandura T A and Schriesheim C A (1994), "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Concepts in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1588-1602.

Shore, L. M., Barksdale, K. and Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), pp.1593-1615.

Wayne, S., Liden, R., Graf, I. and Ferris, G. (1997). The role of upward influence tactics in human resources decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), pp. 979-1006.

## **Enhancing positive psychological capital through transformative learning: The art project (Optimism)**

**Φοιτήτρια: Ζαπάντη Ασπασία**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

Μέσα στο κλίμα αβεβαιότητας και αναταραχών που κυριαρχεί σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις καλούνται να μεριμνήσουν για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από σχετικές μελέτες, οι ανθρώπινοι πόροι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού και αποτελούν μια από τις σύγχρονες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Μία πτυχή των ανθρώπινων πόρων είναι το ψυχολογικό κεφάλαιο το οποίο αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: ανθεκτικότητα, αισιοδοξία, αυτό-αποτελεσματικότητα και ελπίδα. Έρευνες έχουν δείξει πως το ψυχολογικό κεφάλαιο συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση, δέσμευση, αφοσίωση, την αυθεντική ηγεσία, τη μείωση των απουσιών και του δείκτη αποχωρήσεων (Sridevi & Srinivasan, 2012). Επιπλέον, δεδομένου ότι οι ψυχολογικές δομές που απαρτίζουν το Ψυχολογικό Κεφάλαιο είναι αναπτυσσόμενες ανά τα έτη έχουν προταθεί ποικίλοι τρόποι ανάπτυξης του. Κάποιες από αυτές προτείνουν την ανάπτυξη του μέσω σύντομων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με εντυπωσιακά αποτελέσματα.

Με βάση τα παραπάνω, κρίναμε δόκιμο να ερευνήσουμε έναν καινοτόμο τρόπο ανάπτυξης του ψυχολογικού κεφαλαίου ο οποίος θα ξεφεύγει από τα στεγανά των παραδοσιακών μορφών όπως αυτές προτείνονται από τους μέχρι σήμερα μελετητές του. Ως καμβά δημιουργίας αξιοποιήσαμε τις αρχές της μετασχηματίζουσας μάθησης (Mezirow) μέσω της αισθητικής εμπειρίας. Η χρήση των τεχνών στην εκπαίδευση έχει αποδειχθεί πως απελευθερώνει το νου και προσφέρει μια διαφορετική, ιδιοφυή προοπτική στην ανάλυση των εκπαιδευτικών ερεθισμάτων. Πέρα από τις κλασικές μορφές τέχνης που προτείνονται από την πλειοψηφία των μελετητών της συμβολής των τεχνών στην εκπαίδευση, θεωρούμε ιδιαίτερα προκλητικό να πειραματιστούμε με πιο σύγχρονες μορφές τέχνης όπως κινηματογράφος, σύγχρονες μουσικές δημιουργίες και λογοτεχνικά έργα. Η στοχαστική εμπειρία που προκύπτει από την ανάλυση των έργων συμβάλλει στην αναθεώρηση των πλαισίων αναφοράς των εκπαιδευομένων, οδηγεί στην αναδιαμόρφωση των αντιλήψεων και την κατάργηση των στερεοτύπων.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί αν και κατά πόσο μπορεί να ενισχυθεί το Ψυχολογικό Κεφάλαιο μέσω ενός προγράμματος που συνδυάζει τη μετασχηματίζουσα μάθηση με τη χρήση σύγχρονων και κλασικών μορφών τέχνης.

Κεντρικός άξονας της έρευνας μας είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός τριώρου εκπαιδευτικού προγράμματος βασισμένου στις αρχές της μάθησης των ενηλίκων, της μετασχηματίζουσας μάθησης και των ευεργετικών ιδιοτήτων των τεχνών στη μάθηση. Το πρόγραμμα μας εφαρμόστηκε ένα δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα επαγγελματική κατάρτισης, το Δ.Ι.Ε.Κ Νέας Σμύρνης, το οποίο αναζητά συνεχώς να εκθέτει τους φοιτητές τους σε καινοτόμες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας έρευνας με στόχο το σχεδιασμό μιας τριώρης εκπαιδευτικής παρέμβασης στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες στους οποίους θα πρέπει να αναφερθούμε συνοπτικά σε αυτό το σημείο.

Αρχικά, η διαδικασία σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος στηρίχτηκε σε μελέτες που έχουν γίνει αναφορικά με το πως μαθαίνουν οι ενήλικες. Έγινε διάκριση των όρων μάθηση και εκπαίδευση με την πρώτη να δίνει έμφαση στο άτομο στο οποίο συμβαίνει η μεταβολή ή αναμένεται να συμβεί και τη δεύτερη να αποτελεί μια δραστηριότητα που σχεδιάζεται από ορισμένου φορέας και σαν στόχο να επιφέρει μεταβολές (Knowles, Holton III & Swanson, 2005,).

Σημαντική είναι στο πλαίσιο της μάθησης η αναφορά σε βασικές θεωρίες του κλάδου της Ψυχολογίας, όπως ο Συμπεριφορισμός και η Κοινωνική Γνωστική Θεωρία, οι οποίες αποτελέσαν μια σημαντική βάση πάνω στην οποία διαμορφώθηκαν τα ρεύματα που αφορούν την εκπαίδευση των ενηλίκων με σημαντικότερο την Ανδραγωγική πατέρα της οποίας θεωρείται ο Knowles (1950;1968) ο οποίος επιχείρησε να οργανώσει όλες τις ιδέες αναφορικά με τη γνώση γύρω από τους ενήλικες, οι οποίοι μαθαίνουν καλύτερα σε άτυπα, ευέλικτα και μη απειλητικά περιβάλλοντα. Ο Knowles (1968) στο «Ανδραγωγικό Μοντέλο» μίλησε για αυτοαντίληψη των εκπαιδευομένων, την ετοιμότητα τους για εμπλοκή σε μια εκπαιδευτική διαδικασία, το ρόλο των εμπειριών, της ανάγκης και του προσανατολισμού προς τη μάθηση, αλλά και των κινήτρων (Knowles, Holton III & Swanson, 2005), αρχές πάνω

στις οποίες στηριχθήκαμε και συνυπολογίσαμε κατά το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής μας παρέμβασης.

Δεύτερος πυλώνας της βιβλιογραφικής μελέτης είναι η μετασχηματίζουσα μάθηση, δηλαδή «η διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής σε ένα πλαίσιο αναφοράς» (Mezirow,1991; Cranton, 1994). Αυτό για να συμβεί υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις (Snyder,2008) και στάδια (Mezirow,2010).

#### **Προϋποθέσεις:**

- ✓ Σχηματισμός πλαισίων αναφοράς
- ✓ Δέσμευση στη διαδικασία του αυτό-στοχασμού
- ✓ Ενεργή συμμετοχή στον εποικοδομητικό κριτικό διάλογο

#### **Στάδια:**

1. Επεξήγηση των ήδη υπαρχόντων πλαισίων αναφοράς
2. Εκμάθηση νέων πλαισίων αναφοράς
3. Μετασχηματισμός μιας οπτικής
4. Μετασχηματισμός της συνήθειας

Η μετασχηματίζουσα μάθηση έχει στηριχθεί σημαντικά στη συνεισφορά των τεχνών στο πλαίσιο της. Σημαντικοί εκπρόσωποι της συμβολής των τεχνών είναι ο Perkins(1994) και ο Mezirow (2000) οι οποίοι αναφέρθηκαν κυρίως σε πιο παραδοσιακές μορφές τέχνης, όπως τα εικαστικά, αλλά και πιο σύγχρονοι εκπρόσωποι, όπως ο Dirkx (2002) και η Tisdell (2008) που μιλούν για λογοτεχνικά και θεατρικά έργα, αλλά και για οποιαδήποτε άλλη μορφή τέχνης. Τέλος, αναφορικά με τη μετασχηματίζουσα μάθηση μέσω της αισθητικής εμπειρίας πολύ σημαντική είναι και η συνεισφορά του Κόκκου (2009), ο οποίος διαμόρφωσε έξι (6) στάδια τα οποία θα πρέπει να ακολουθούνται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αποτελούν και τη δική μας βάση σχεδιασμού.

Ο τρίτος και τελευταίος πυλώνας της βιβλιογραφικής μας επισκόπησης είναι το ψυχολογικό κεφάλαιο. Πρόκειται για την πρακτική εφαρμογή της Θετικής Ψυχολογίας στο χώρο των επιχειρήσεων. Ανήκει στο ρεύμα του “Positive Organizational Behavior” (POB) και για να

μπορέσει μια ψυχολογική δομή να ενταχθεί στα πλαίσια του κεφαλαίου θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα της απόδοσης και να μπορεί να αναπτυχθεί (Luthans, 2002).

Αποτελείται από 4 διαστάσεις, επιμέρους δομές οι οποίες λειτουργούν συνεργατικά μεταξύ τους: αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy) (2) αισιοδοξία (optimism), (3) ελπίδα (hope) και (4) ανθεκτικότητα (resilience) και αναπτύσσονται μέσα από σύντομες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις διάρκειας δύο με δυόμιση ωρών (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) . Προτείνεται η χρήση των ερωτηματολογίων 24-items PCQ (Psychological Capital Questionnaire) πριν και μετά την κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση, όπως επίσης και control groups για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της παρέμβασης (Luthans et al, 2006). Το μοντέλο που προτείνουν οι Luthans et al, (2006) στοχεύει στην παράλληλη ανάπτυξη όλων των διαστάσεων του κεφαλαίου με αλληλουχία, συγκεκριμένους στόχους και δραστηριότητες που αποτέλεσαν και τη δική μας βάση σχεδιασμού.



### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός τριώρου εκπαιδευτικού προγράμματος που είχαν σαν στόχο την ενίσχυση της διάστασης της αισιοδοξίας σε ένα σύνολο 16 φοιτητών Λογιστικής του Δ.Ι.Ε.Κ Νέας Σμύρνης. Η αισιοδοξία σύμφωνα με τους Luthans et al. αναφέρεται στη διαμόρφωση ενός ευρύτερου τρόπου ερμηνείας θετικών και αρνητικών γεγονότων. Η ανάγκη για αυτή την εκπαιδευτική παρέμβαση προκύπτει από το γεγονός ότι είναι τελειόφοιτοι σπουδαστές σε ένα σχολείο «δεύτερης ευκαιρίας», δεδομένου ότι η πλειοψηφία είχε αποφοιτήσει από κάποιο ΑΕΙ, αλλά δεν είχε καταφέρει να αποκατασταθεί επαγγελματικά και αναζητά εκ νέου εργασία.

Για το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκαν η Λογοτεχνία με τη μορφή παραμυθιού (Η ιστορία ενός Ελέφαντα) και με τη μορφή ποιήματος ( Η Ιθάκη του Κ.Π Καβάφη), η Μουσική (Nocturne Op.9 No2 του Chopin) και η Ζωγραφική (πίνακας του Sisyphus, του Tiziano Vecellio). Τέθηκαν συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με βασικότερο το να παρέχει η εν λόγω εκπαιδευτική παρέμβαση τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες στους συμμετέχοντες για να αναπτύξουν ή να εμπλουτίσουν την αισιοδοξία τους σαν τρόπο ερμηνείας γεγονότων. Πριν από την εκπαιδευτική παρέμβαση δόθηκαν στους συμμετέχοντες

τ ερωτηματολόγια 24-items PCQ, τα οποία αποτελούνται από εξαβάθμια κλίμακα Likert και 4 υποκλίμακες, μία για την κάθε διάσταση (Luthans,2007). Ο λόγος που θέλαμε να μετρήσουμε το σύνολο του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι για να ανιχνεύσουμε τη συμπεριφορά εισόδου των συμμετεχόντων και να προσαρμόσουμε αντίστοιχα τις δραστηριότητες, αλλά και για να διαπιστώσουμε αν και κατά πόσο οι διαστάσεις λειτουργούν συνεργατικά, όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, δηλαδή η ανάπτυξη της μίας έχει σαν αποτέλεσμα και την ανάπτυξη των άλλων.

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με ποσοτικά κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια PCQ που δόθηκαν στους συμμετέχοντες 5 ημέρες μετά την παρέμβαση. Μιλώντας με ποιοτικά κριτήρια, οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η παρατήρηση κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής παρέμβασης, η μαγνητοφώνηση ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποδελτίωση των γραπτών αποτελεσμάτων που συγκεντρώσαμε από τις δραστηριότητες. Τέλος, η αξιολόγηση ολοκληρώνεται και με το feedback που μας έδωσαν οι ομάδες αναφορικά με τα εφόδια που αποκόμισαν, αμέσως μετά την ολοκλήρωση του σεμιναρίου.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:**

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων πριν την εκπαιδευτική παρέμβαση διαπιστώσαμε πως το επίπεδο του ψυχολογικού κεφαλαίου στους συμμετέχοντες ήταν σε επίπεδο 3,77 , που χαρακτηρίζεται οριακά μη ικανοποιητική, καθώς βρίσκεται αισθητά κάτω από τη μέση τιμή της κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του. Η διάσταση της αισιοδοξίας με τιμή 3,78 φάνηκε να είναι η δεύτερη χαμηλότερη μετά την ελπίδα, αλλά στο ίδιο σχεδόν επίπεδο με την ανθεκτικότητα, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι αυτές οι τρεις διαστάσεις επηρεάζουν σημαντικά η μία την άλλη. Η μεγαλύτερη τιμή της αυτό-αποτελεσματικότητας ερμηνεύεται από το γεγονός ότι συνδέεται σημαντικά με τη γνωστική ικανότητα και επομένως, μπορεί να παρατηρηθούν μεγάλα ποσοστά σε αυτήν και αναλογικά μικρότερα σε άλλες διαστάσεις (Luthans, Avey , Avolio, Peterson, 2010).

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν 5 ημέρες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος διαπιστώσαμε σημαντική αύξηση της τιμής του κεφαλαίου στο σύνολό του, όσο και των επιμέρους διαστάσεων του μεμονωμένα. Λίγο πιο συγκεκριμένα το σύνολο του κεφαλαίου ανέβηκε στο 4,03 με ποσοστιαία αύξηση στο

6,83%. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές του κεφαλαίου ανά διάσταση πριν και μετά την παρέμβαση.

	Mean Self-Efficacy	Mean Hope	Mean Resilience	Mean Optimism	PsyCap
Q1	3,81	3,71	3,79	3,78	3,77
Q2	4,18	4,08	3,91	3,96	4,03

Αυτά τα αποτελέσματα ενισχύουν ακόμη περισσότερο την άποψη των Luthans, Youssef και Avolio (2007), αναφορικά με τη συνεργατική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις διαστάσεις, ότι δηλαδή η αύξηση της μίας οδηγεί και σε αύξηση των υπολοίπων. Η διάσταση της αισιοδοξίας παρουσίασε σημαντική αύξηση στο 4,7%, μικρότερη από εκείνη που παρουσίασαν η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ελπίδα, με ποσοστά 9,45% και 10,5 %, αντίστοιχα. Σύμφωνα με τους Luthans et al η ανάπτυξη της ρεαλιστικής αισιοδοξίας έρχεται μέσα από την ανάπτυξη της αυτο-αποτελεσματικότητας και της αυτοπεποίθησης, πεποίθηση που ερμηνεύει σημαντικά αυτή τη μεγάλη αύξηση (Luthans, Avey, Avolio, Peterson, 2010). Επίσης, η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιθανόν να αυξήθηκε στην προσπάθεια των συμμετεχόντων να ανταποκριθούν σε ένα σεμινάριο που εξυπηρετεί πανεπιστημιακούς σκοπούς. Αναφορικά με την ελπίδα, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να ερμηνευθούν από το γεγονός ότι αυτές οι δύο έννοιες στην αντίληψη των ανθρώπων είναι αρκετά συγκεχυμένες.

Από την ανάλυση των παραπάνω ποσοτικών αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε την αποτελεσματικότητα τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αν και η φύση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ιδιαίτερη, αυτό αντιμετωπίστηκε με θετικό τρόπο από τους συμμετέχοντες και κατάφερε να επιτύχει τους προς επίτευξη στόχους. Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη τόσο των ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης όσο και των επιχειρήσεων να στραφούν σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά σεμινάρια, που χρησιμοποιούν την αισθητική εμπειρία. Εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους, γιατί εκείνοι θα τους εξασφαλίσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.

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

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in cognitive sciences*, 18(6), 293-299.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.

Cranton, P. (1994). *Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Cseh, M., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2000). Informal and incidental learning in the workplace. *Conceptions of self-directed learning: Theoretical and conceptual considerations*, 59-74.

Dirkx, J. M. (2000). *Transformative Learning and the Journey of Individuation*. ERIC Digest No. 223.

Caffarella, R. S. (2000). Goals of self-learning. *Conceptions of self-directed learning: Theoretical and conceptual considerations*, 37-48.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner. The Definitive Classic in Adult education and Human Resource Development*, 2005

Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.



Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New directions for adult and continuing education*, 1997(74), 5-12.

Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*, 3-33.

Mezirow, J. (2003). Transformative learning as discourse. *Journal of transformative education*, 1(1), 58-63.

Πόρποδας, Κ. (2003). *Η μάθηση και οι δυσκολίες της (Γνωστική Προσέγγιση)*. Πάτρα, Εκδόσεις του συγγραφέα.

## Ο ρόλος του φύλου στο επάγγελμα των ορκωτών λογιστών

**Φοιτητής: Κλάδιος Γιώργος**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κυριακίδου Ολίβια**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, εξετάζουμε την έμφυλη διάσταση του επαγγέλματος του ορκωτού λογιστή. Η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει τις κοινωνικές, οργανωσιακές και διοικητικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στο συγκεκριμένο επάγγελμα, καθώς και την ύπαρξη διαφορών που παρεμποδίζουν την εξέλιξη των γυναικών σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ελεγκτικών οργανώσεων. Για τον λόγο αυτό εξετάστηκαν θεωρίες που αναπτύχθηκαν ιστορικά για το φύλο ώστε να κατανοήσουμε τους λόγους που οδηγούν στον έμφυλο διαχωρισμό. Για την ανεύρεση των εμποδίων που δυσκολεύουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ελεγκτικές επιχειρήσεις, εμβαθύνουμε στα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος των ορκωτών ελεγκτών-λογιστών και με την εκπόνηση της έρευνας οδηγούμαστε στα συμπεράσματα που σχετίζονται με τη θέση της γυναίκας στο επάγγελμα του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή.

### **ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στόχος της εργασίας είναι η κατανόηση των διακρίσεων στο επάγγελμα των ορκωτών λογιστών και η διερεύνηση των πιθανών συνθηκών που σχετίζονται και οδηγούν σε φαινόμενα διακρίσεων και γυάλινης οροφής στο συγκεκριμένο κλάδο. Η σημασία της συμβάλλει στην ουσιαστική αντιμετώπιση των πρακτικών διάκρισης μέσω της εις βάθος κατανόησης της έμφυλης διάστασης του επαγγέλματος που οδηγεί σε αποκλεισμούς και φαινόμενα γυάλινης οροφής.

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ**

Στο θεωρητικό μας κομμάτι ξεκινούμε με τον ορισμό του φύλου (σεξ), ο οποίος έχει δυο έννοιες. Η πρώτη αναφέρεται στις φυσικές διάφορες του σώματος και η δεύτερη, δηλαδή το γένος, αφορά τις ψυχολογικές, κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ ανδρών και

γυναικών. Η ανισότητα των φύλων λειτουργεί κυρίως σε δύο επίπεδα: το ατομικό επίπεδο όταν θεωρείται ότι κάποιο από τα δύο φύλα είναι καλύτερο από το άλλο και σε θεσμικό επίπεδο όταν οι πολιτικές και κοινωνικές διαδικασίες είναι αυτές που παράγουν άνισα αποτελέσματα για τους άνδρες και τις γυναίκες. Σε οικογένειες που πρεσβεύουν στη παραδοσιακή νοοτροπία και αντίληψη των δυο φύλων, υπάρχει άνιση κατανομή των οικιακών εργασιών, καθώς το αρσενικό θεωρείται ο εισοδηματίας της οικογένειας. Ως εκ τούτου, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται συχνά ως οι υπεύθυνες για την ανατροφή και τη φροντίδα της οικογένειας και δεν φαίνεται να είναι το ίδιο αφοσιωμένες στο επάγγελμα ή την σταδιοδρομία τους με τους άνδρες. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό του φύλου στην αγορά εργασίας, που λειτουργεί οριζόντια και κάθετα. Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από γυναίκες στη συντριπτική πλειοψηφία, που συγκεντρώνονται στα χαμηλότερα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας όσον αφορά το μισθό, το επίπεδο και την εξουσία.

Τις πληροφορίες για τον ορισμό του φύλου και τις διαφορές του γένους έρχονται να επιβεβαιώσουν οι κλασσικές, φεμινιστικές και οι νέες θεωρίες. Ενδεικτικά η πιο σημαντική κλασσική θεωρία και η οποία αμφισβητήθηκε από μεταγενέστερες θεωρίες είναι αυτή του Freud, που θεωρεί πως η φύση και το γένος του άνδρα καθίστανται σημαντικά για τη διαφοροποίηση των δυο φύλων. Με την πάροδο του χρόνου όμως υπήρξαν άλλες θεωρίες που μίλησαν ανοιχτά για τον διαχωρισμό των δυο φύλων, όπως είναι η φεμινιστική θεωρία της διαθεματικότητας. Στο επίκεντρο της θεωρίας αυτής βρίσκονται όλες οι συστημικές ρατσιστικές διακρίσεις που υπόκεινται τα καταπιεζόμενα άτομα των εκάστοτε κοινωνιών και εκλαμβάνουμε τον φεμινισμό μέσα από αυτές, θεωρώντας τις έμφυλες διακρίσεις ως αναπόσπαστο τμήμα αυτού. Ακόμα στην ανάγκη μας να εντοπίσουμε το διαχωρισμό των δυο φύλων κατατρέξαμε και σε νέες προσεγγίσεις, εκ των οποίων η πιο δημοφιλής είναι της ηγεμονικής αρρενωπότητας. Ο Cheng (1996) χρησιμοποιεί την έννοια της ηγεμονικής αρρενωπότητας για να περιγράψει το αντρικό ήθος, που προνομιακά, είχε παραδοσιακά θεωρηθεί ως φυσικό αρσενικό χαρακτηριστικό. Η αρρενωπότητα τονίζεται όμως, πως δεν είναι ανδρικό χαρακτηριστικό αποκλειστικά.

Εν κατακλείδι ολοκληρώνουμε την θεωρητική μας επισκόπηση, πιο συγκεκριμένα, με τα αίτια της υποεκπροσώπησης των γυναικών στο επάγγελμα των ορκωτών ελεγκτών λογιστών. Τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η γυναίκα είναι διοικητικά, κοινωνικά αλλά και οργανωσιακά. Στα διοικητικά εντάσσουμε την αντίληψη πως για να «ταιριάξουν» οι

γυναίκες στις ελεγκτικές επιχειρήσεις λέγεται ότι πρέπει να υιοθετήσουν τις αντρικές ιδιότητες, τις «καλές κοινωνικές δεξιότητες και τη σωστή κοινωνικοποίηση». Στα κοινωνικά, μεγάλο ρόλο διακατέχει η οικογένεια και τα κοινωνικά στερεότυπα για το φύλο της γυναίκας, που εμποδίζουν την ίδια στη καριέρα της, εντοπίζοντας το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Τονίζεται ακόμη πως η απόκτηση τεχνογνωσίας και τεχνικών αποτελεί ένα άλλο είδος εμποδίων, των οργανωσιακών, που επηρεάζουν τις γυναίκες και κυρίως τις μητέρες.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Το δείγμα της έρευνας συγκεντρώθηκε με την τεχνική της χιονοστιβάδας. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί ποιοτική μέθοδο για την διεξαγωγή συμπερασμάτων από δύσκολες προσβάσιμα κοινωνικές ομάδες (Biernacki & Waldorf, 1981). Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αυτή ώστε να προσεγγίσουμε τους εργαζόμενους/ες στον κλάδο των ορκωτών λογιστών, ομάδα της οποίας είναι δύσκολη η πρόσβαση και η μελέτη της. Αρχικά εντοπίζεται έστω ένας μικρός αριθμός μελών της ομάδας στην οποία βασίζεται η έρευνα, στην συνέχεια τα άτομα αυτά προσεγγίζουν και «στρατολογούν» και άλλους υποψήφιους ( πχ. τους μοιράζουν ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση ή τους φέρουν σε επαφή με τον ίδιο τον ερευνητή). Η συλλογή των ατόμων συνεχίζεται να αυξάνεται με αυτή την μέθοδο, ωστόσο να επιτευχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

## **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ, ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Στη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας συμμετείχαν συνολικά 12 άτομα εκ των οποίων τα 8 ήταν άνδρες και τα 4 γυναίκες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν είτε σε δημόσιους και ιδιωτικούς χώρους είτε τηλεφωνικά.

Η εξέταση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας διεξάχθηκε μέσω της θεματικής ανάλυσης, η οποία είναι μια μέθοδος εντόπισης, ανάλυσης κι αναφοράς των διαφόρων πληροφοριών και θεμάτων που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα, οργανώνοντας και καταγράφοντας τα δεδομένα με λεπτομέρειες (Braun and Clarke, 2006).

Η ανάλυση του περιεχομένου προέρχεται από μια συγκροτημένη ιδέα και συνίσταται στην ταξινόμηση των στοιχείων ενός κειμένου σ' έναν ορισμένο αριθμό ενότητων εκ των προτέρων καθορισμένων. Οι ενότητες αυτές συμβάλλουν στο πλαίσιο της ταξινόμησης, τις

επονομαζόμενες «θυρίδες». Καθορίζουν δηλαδή τα πλαίσια της ανάλυσης του περιεχομένου. Η διατύπωση των ενοτήτων από τον ερευνητή αποτελεί και το πρωταρχικό στάδιο της ανάλυσης του περιεχομένου.

Η σχετική ανάλυση ξεκινάει με τον προσδιορισμό του υπό έρευνα φαινομένου. Στη συνέχεια, προτείνεται μια ανιχνευτική, δοκιμαστική υπόθεση, η οποία εξετάζεται για την επεξηγηματική της ικανότητα, έναντι ολιγάριθμων περιπτώσεων. Περιπτώσεις που δεν ταιριάζουν με την εν λόγω υπόθεση, υποχρεώνουν τον ερευνητή να την απορρίψει ή να την τροποποιήσει. Στη συνέχεια προστίθενται άλλες περιπτώσεις και η διαδικασία συνεχίζεται, με σκοπό τη διαμόρφωση μιας θεωρίας που θα τις ενσωματώσει όλες (Kyriazi, 2009).

Συνδυαστικά με τη θεωρία δημιουργήθηκαν οι ερωτήσεις που καθοδήγησαν την ανάλυση, ώστε να προκύψει ο βασικός χάρτης της έρευνας: κουλτούρα πολλών ωρών εργασίας, ο ρόλος της γυναίκας, τα κοινωνικά δίκτυα, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και ο επαγγελματισμός στο συγκεκριμένο επάγγελμα. Στο επίκεντρο της έρευνας βρίσκεται η ανάλυση της έμφυλης διάστασης του επαγγέλματος του ορκωτού λογιστή. Σκοπός μας είναι να κατανοήσουμε τους παράγοντες που συνδέονται με την υποεκπροσώπηση των γυναικών στο ελεγκτικό επάγγελμα και για αυτό το λόγο τέθηκαν εξειδικευμένες και επικεντρωμένες ερωτήσεις στους ερωτώμενους/θείσες.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η ανάλυση των συνεντεύξεων, μας έχει τροφοδοτήσει, αναφορικά με την θέση των γυναικών στο ελεγκτικό επάγγελμα, με το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεμονική αρρενωπότητα σε αυτό το κλάδο. Χαρακτηριστικά της ηγεμονικής αρρενωπότητας που εντοπίσαμε μέσα από τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων ήταν η κουλτούρα πολλών ωρών εργασίας, ο ρόλος της γυναίκας, η ύπαρξη κοινωνικών δικτύων, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και το επαγγελματικό ήθος του εργαζομένου/ης.

Η ηγεμονική αρρενωπότητα στην έρευνα έγινε ορατή από τις πρώτες ερωτήσεις του κυρίως κειμένου και στα πρώτα στάδια εντοπίσαμε την κουλτούρα πολλών ωρών εργασίας. Οι συνεντευξιζόμενοι μας επαλήθευσαν τα δύσκολα ωράρια και τις δυσανάλογα πολλές ώρες της μέρας που αφιερώνουν στην εργασία, δημιουργώντας ανισορροπία στην προσωπική και επαγγελματική ζωής τους, εξαιτίας της ανυπαρξίας ενός ευέλικτου ωραρίου. Υπήρξαν όμως και συνεντευξιζόμενοι, που υποστήριξαν πως σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους υπήρχε μεγάλος όγκος εργασίας αλλά υπήρχαν και περίοδοι που οι ρυθμοί ήταν πιο χαλαροί, με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερο προσωπικό ελεύθερο χρόνο για τους

ίδιους. Ακόμα, η ευέλικτη εργασία δεν είναι λογικό να ευσταθεί, σύμφωνα με κάποιους συνεντευξιαζόμενους, επειδή δεν θα υπάρχει χρόνος να λάβει ο εργαζόμενος την απαραίτητη εμπειρία και γνώση, ώστε να προχωρήσει στη καριέρα του.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, η κυρίαρχη άποψη της κοινωνίας παραμένει ότι είναι πρωταρχική ευθύνη των γυναικών να είναι μητέρες, και, αν όχι οι ίδιες οι μητέρες, οι γυναίκες καθορίζονται σε σχέση με αυτό το ρόλο (Letherby, 1994, Dambrin 2008). Γενικότερα, αν και οι γυναίκες λογιστές με εξαρτώμενα παιδιά φτάνουν στο επίπεδο του manager, λίγες μητέρες παίρνουν προαγωγή πέρα από αυτό το επίπεδο (Dambrin 2008). Ως εκ τούτου, οι Windsor και AuYeung (2006) δείχνουν ότι η μητρότητα είναι ένας λόγος που οδηγεί στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Αυτό επαληθεύεται και από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Η κυριαρχία της αρρενωπότητας του επαγγέλματος είναι εμφανής, με μικρό βαθμό εκπροσώπησης του γυναικείου φύλου στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Όπως ήταν αναμενόμενο και έχει αποδειχθεί από τις συνεντεύξεις, όσο ανεβαίνουμε σε ιεραρχικό επίπεδο η αναλογία γυναικών μειώνεται ραγδαία. Εξαιτίας λοιπόν του «ρόλου της γυναίκας», πολλές γυναίκες έχουν αντιμετωπίσει δυσκολία και δεν δέχτηκαν καμία αρωγή στη προσαρμογή τους μέσα στις επιχειρήσεις. Ανεξάρτητα όμως από τα στερεότυπα που κυριαρχούν για το θηλυκό φύλο, συνειδητοποιούμε πως διακρίσεις γίνονται και εις βάρος των αντρών επιβεβαιώνοντας τη θεωρία που προαναφέραμε, πως το κλίμα στις επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο κλάδο είναι ανταγωνιστικό, εξαιτίας της ηγεμονικής αρρενωπότητας που επιβάλλεται ως πρότυπο.

Στη πορεία της έρευνας, αναδείχθηκε η σημασία των κοινωνικών δικτύων μέσα στις ελεγκτικές και λογιστικές επιχειρήσεις, καθώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ανέλιξη, μέσα στο συγκεκριμένο επάγγελμα. Παρατηρείται η έλλειψη συμμετοχής των γυναικών στα ανδροκρατούμενα δίκτυα λόγω έλλειψης χρόνου, αν και έχει αποδειχθεί ότι κοινωνικά η θέση των γυναικών έχει αλλάξει, και υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία για επιτυχία και ευκαιρίες ανέλιξης. Ωστόσο παρατηρείται ότι δεν μπορεί να ξεπεραστεί η «γυάλινη οροφή», γεγονός που το επιβεβαιώνουν και οι ερωτηθέντες/είσες.

Στη διαδικασία των συνεντεύξεων, γίνεται ακόμη σαφές, πως υπάρχει ένας πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Η αντίληψη των επιχειρήσεων ότι οι γυναίκες δεν είναι αποδεκτές από τους πελάτες, δικαιολογεί τον αποκλεισμό τους (Duff, 2011). Σύμφωνα με διάφορες θεωρίες για την υποεκπροσώπηση των γυναικών στην εργασία, γίνεται αντιληπτό ότι δεν δείχνεται εμπιστοσύνη στις γυναίκες εξαιτίας των κυρίαρχων κοινωνικών στερεοτύπων για τις «ελλιπείς» τεχνικές γνώσεις τους και την έλλειψη συνδυαστικής

σκέψης (multi-tasking). Οι ερωτηθέντες/είσες επιβεβαίωσαν την αμφισβήτηση των τεχνικών γνώσεων ή του στάτους των γυναικών.

Τέλος από πολλούς συνεντευξιαζόμενους/ες τονίστηκε η σημασία του επαγγελματισμού στις ελεγκτικές επιχειρήσεις, το ήθος και οι αξίες που τις διέπουν και τις περιβάλλουν. Στα πλαίσια του επαγγελματισμού προσδιορίστηκαν τα χαρακτηριστικά του, τα οποία έγιναν διακριτά ως ο ορθολογισμός, η αυστηρότητα, η αντικειμενικότητα, η αναλυτική και επιχειρηματική λογική. Ακόμη, πρόσθεσαν κάποιοι ερωτώμενοι την αμεροληψία, την εχεμύθεια και την ευθυκρισία ως χαρακτηριστικά του επαγγελματισμού στο κλάδο αυτόν.

### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ**

Συμπερασματικά, συνδυάζοντας το θεωρητικό πλαίσιο με την έρευνα που διεξάχθηκε, μπορούμε να παρομοιάσουμε την ελεγκτική επιχείρηση στην Ελλάδα με μια άτυπη και «αόρατη» πυραμίδα. Τα κατώτερα τμήματά της απαρτίζονται από έναν μεγάλο αριθμό γυναικών και παρατηρείται μείωσή τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα (φαινόμενο γυάλινης οροφής), με αποτέλεσμα την κυριαρχία των ανδρών στις υψηλά υφιστάμενες θέσεις. Η ηγεμονική αρρενωπότητα, εδρεύει στο λογιστικό επάγγελμα, καθώς μικρός αριθμός γυναικών εντοπίζεται στις ανώτερες ιεραρχικές θέσεις. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι ορισμένοι ερωτηθείς/ θείσες δεν θέτουν υπό αμφισβήτηση τις δομές και την οργάνωση της επιχείρησης, καθώς θεωρούν ότι δεν γίνεται αντιληπτός και έντονος διαχωρισμός ανάμεσα στα δυο φύλα.

Οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν τη σημαντικότητα της κοινωνικής δικτύωσης, της τεχνικής κατάρτισης και του επαγγελματισμού στα πλαίσια της ανέλιξης μέσα στην επιχείρηση. Η κουλτούρα πολλών ωρών εργασίας, συνδυαστικά με την κατά πλειοψηφία ανυπαρξία ενός εύελικτου ωραρίου οδηγούν σύμφωνα με τους ερωτώμενους σε οικιοθελής αποχωρήσεις. Ακόμα πρέπει να τονιστεί πως ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός δεν έχει διαφοροποιηθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι γυναίκες δέχονται διακρίσεις εξαιτίας των κοινωνικών στερεοτύπων και την έλλειψη εμπιστοσύνης που κυριαρχεί έναντι του γυναικείου φύλου. Επιπλέον, τα στερεότυπα περί μητρότητας εξακολουθούν να υφίστανται αν και με τα χρόνια παρατηρείται πως εξασθενούν. Εν κατακλείδι, η προσαρμογή της ταυτότητας των εργαζομένων στο λογιστικό επάγγελμα ποικίλει και οι ανάγκες είναι ίδιες ανεξάρτητα το φύλο.

Με την ανάδειξη των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής, θα γίνει πιο καίρια η αναγνώριση της υπό εκπροσώπησης των γυναικών στο επάγγελμα των ορκωτών λογιστών και θα

δοθούν λύσεις για μετασχηματιστικές και αναπτυξιακές ενέργειες που θα φέρουν την κοινωνική αλλαγή. Μια ερευνητική στρατηγική, που λαμβάνει υπόψη συγχρόνως διαφορετικά τμήματα της κοινωνικής πραγματικότητας, πρέπει να προσεγγίσει και να συνδέσει αποτελεσματικά τις κοινωνικές δραστηριότητες των ανθρώπων με τα δομικά χαρακτηριστικά των ελεγκτικών επιχειρήσεων. Για να αντιμετωπιστούν ουσιαστικά οι πρακτικές των διακρίσεων, θα πρέπει πλέον να μελετηθεί διεξοδικά η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο, που θα επιφέρει νέες μορφές οργανωσιακής αλλαγής.

### **ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Anderson-Gough F, Grey C, Robson K, (2005). Helping them to forget. The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*. 30(5):469–90.

Angus Duff, (2011). Big four accounting firms“ annual reviews: A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, p. 20-38.

Anne Fearfull, Nicolina Kamenou, (2006). How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women. *Critical Perspectives on Accounting*, 17, 883–901.

Barbara Czarniawska, (2008). Accounting and gender across times and places: An excursion into fiction. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 33–47.

Broadbent J. Kirham L, (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing and Accountability journal*. 21: 465-73.

Carolyn Windsor, Pak Auyeung, (2006). The effect of gender and dependent children on professional accountants“ career progression. *Critical Perspectives on Accounting*, 17, p. 828- 844.

Claire Dambrin, Caroline Lambert, (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting* 2012, 23, 1, 1–16.

Cross, S. and Bagilhole, B, (2002) Girls“ jobs for the boys? Men, masculinity and non-traditional occupations. *Gender, Work & Organization*, 9, 2, 204–26.



Dambrin C, Lambert C, (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 21(4):474–506.

Giddens Anthony : Κοινωνιολογία. Αθήνα 2002 Εκδόσεις GUTENBERG

Kyriakidou Olivia and Kyriacou Orthodoxia and Özbilgin Mustafa and Dedoulis Emmanouil (2016) Editorial: equality, diversity and inclusion in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 35 . pp. 1-12. ISSN 1045-2354

# Η προδραστικότητα και η διεύρυνση του εργασιακού νοήματος, μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και του “ταιριάσματος” Ανθρώπου-Εργασίας

**Φοιτητής: Ποσταντζής-Σαμαράς Έκτορας**  
**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Απώτερος στόχος των τμημάτων της ΔΑΔ είναι να εξασφαλίσουν μια σύμπνοια με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να διαμορφώσουν μια εταιρική κουλτούρα και ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου θα επιτυγχάνεται η μέγιστη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες και το όραμα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται πως αναπτύσσονται και οι ίδιοι παράλληλα με την επιχείρηση, πως εργάζονται σε ένα περιβάλλον, όπου ενθαρρύνεται η καινοτομία και η ευελιξία και ότι το περιεχόμενο των καθηκόντων τους, αποτελεί από μόνο του κινητήριο δύναμη και πηγή άντλησης ικανοποίησης.

Ωστόσο στην εξίσωση αυτή θα πρέπει να συνυπολογιστεί και η Γενιά Υ, μια γενιά με ποικίλα προτερήματα και ιδιαιτερότητες. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, στη γενιά αυτή εντάσσονται οι άνθρωποι που έχουν γεννηθεί μεταξύ των χρονολογιών του 1980 έως και το 2000 και είναι ηλικίας 18-35 ετών και διακατέχονται από υψηλή κατάρτιση και εξοικείωση σε νέες τεχνολογίες, «απαίτηση» για ηθικές αξίες στους επαγγελματικούς χώρους και για αξιοπρεπείς και ισορροπημένες συνθήκες εργασίας.

Η ΔΑΔ οφείλει να διαμορφώσει στρατηγικές και συνθήκες, που να «απαντούν» στα απαιτητικά χαρακτηριστικά της εν λόγω γενιάς, προσελκύοντας και συγκρατώντας στο δυναμικό τους, τους καλύτερους νέους εργαζόμενους. Μια από αυτές τις τεχνικές, αποτελεί και το Job Crafting. Η σύγχρονη διαμορφωθείσα κατάσταση επιβάλλει την ανάπτυξη νέων μεθόδων, αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων για άριστα πρότυπα απόδοσης και επίτευξη προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες που διαμορφώνονται στους χώρους εργασίας, δημιουργείται, εκτός των άλλων, η ανάγκη για καλλιέργεια και ανάδειξη προδραστικών στοιχείων και συμπεριφορών στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης οι οποίες, αφενός θα οδηγήσουν σε επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα και αφετέρου θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να διαμορφώσουν και να σχεδιάσουν το δικό τους εργασιακό περιβάλλον, με

πολλαπλά οφέλη για αμφότερες τις πλευρές. Συγκεκριμένα, πολλαπλές έρευνες έχουν συσχετίσει την προδραστικότητα με την εμφάνιση σημαντικών οργανωσιακών συμπεριφορών, όπως είναι η καινοτομία και η λήψη πρωτοβουλιών για την καριέρα, φαινόμενα που με τη σειρά τους οδηγούν, σε ανάπτυξη της καριέρας (προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις) και σε ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Seibert και συν., 2001).

Τέλος, η σημασία του νοήματος στην εργασία, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας και των ακαδημαϊκών και αποκτά ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως οι εργαζόμενοι, αφιερώνοντας, πλέον, αμέτρητες ώρες στην εργασία ενδιαφέρονται να αποκομίσουν από την εμπλοκή τους σε αυτή την δραστηριότητα, τα μέγιστα δυνατά οφέλη σε συναισθηματικό και ψυχολογικό επίπεδο και για το λόγο αυτό, στοχεύουν στην απόκτηση μιας εργασίας, που θα ενέχει μέσα της το στοιχείο του σκοπού και της εκπλήρωσης βασικών αναγκών και επιθυμιών, επηρεάζοντας και τις πτυχές του νοήματος σε ευρύτερες διαστάσεις, πέραν της εργασίας. Επιπλέον, η τάση που παρατηρείται ανάμεσα στους εργαζόμενους της Γενιάς Y, να αποκτήσουν μια εργασία που τα αποτελέσματά της να έχουν κοινωνικές προεκτάσεις και επιδράσεις, δηλαδή να εκπληρώνει έναν ανώτερο σκοπό (Καριέρα & Γενιά Y, 2016), καταδεικνύουν τη σημασία του νοήματος στην εργασία.

### **ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ**

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας, λοιπόν, είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο η προδραστικότητα, μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και του ταιριάσματος Ανθρώπου-Εργασίας (Person-Job Fit), μπορεί να οδηγήσει στην απόδοση του νοήματος στην εργασία (meaningful work). Η μελέτη εστιάζεται συγκεκριμένα στη Γενιά Y, καθ' ότι πέραν των εξαιρετικών προσόντων που διαθέτει, παρουσιάζει και μια σειρά από γνωρίσματα και ιδιαιτερότητες, των οποίων η κατανόηση και η μετάφραση σε στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί πρόκληση για τις εταιρείες και ένα ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας, εν γένει.

Σε αυτή τη περιρρέουσα αρνητική ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται στους χώρους εργασίας και στην κοινωνία γενικότερα, η Γενιά Y καλείται και με την συνδρομή των εργοδοτών, να υπερπηδήσει τον σκόπελο της οικονομικής κρίσης και των προεκτάσεων της. Θέτοντας ως στόχο την ευθυγράμμιση των εργασιακών μεθόδων, με τις αξίες και τις ανάγκες των

Millennials και δίνοντας τους τον απαραίτητο χώρο, για προσωπική ανάπτυξη, ανεξαρτησία και καινοτόμες προσεγγίσεις, η εργοδοτική πλευρά αυξάνει τις πιθανότητες να επιτύχει την οργανωσιακή δέσμευση που επιθυμεί και να ενισχύσει την εμφάνιση των οργανωσιακών συμπεριφορών που επιθυμεί, για την εκπλήρωση των στόχων της.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι άνθρωποι δεν αρκούνται, πλέον, στην εύρεση μιας εργασιακής στέγης που θα τους αποφέρει, απλώς, ένα ικανοποιητικό εισόδημα, αλλά αντιθέτως ελκούνται από ανώτερους στόχους και αναζητούν εργασιακά περιβάλλοντα που να «συμπορεύονται» με τις δικές τους αξίες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο ειδικός σε θέματα καριέρας των Millennials, Adam Smiley Roswolsky (2014), «οι νέοι αναζητούν εργασία, αλλά μια εργασία που να είναι στενά συνδεδεμένοι με τις αξίες τους».

Η εξεύρεση ενός σκοπού στην εργασία, είναι ύψιστης σημασίας, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση και όπως τονίζουν οι Rosso, Dekas & Wrzesniewski (2010), έχει αποδειχθεί πως το να προσδίδει κανείς νόημα και σκοπό στην εργασία του, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παρακίνησης, σε ενδυνάμωση του εργαζόμενου και της απόδοσής του, στην άντληση εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση μη επιθυμητών εργασιακών συμπεριφορών (π.χ. αδικαιολόγητες απουσίες, εργασιακό άγχος και εξουθένωση).

Η θεωρία του job crafting δεν αποτελεί μια ιδέα που διατυπώθηκε πρώτη φορά από τις Wrzesniewski and Dutton (2001), αλλά αντιθέτως, αποτελεί προέκταση και εξέλιξη της κλασικής θεωρίας του σχεδιασμού της θέσης εργασίας (job design), προσθέτοντας νέες προοπτικές και μια διαφορετική οπτική στο τρόπο συγκρότησης της εργασίας. Επί της ουσίας, η ιδέα του job crafting έρχεται να ολοκληρώσει και να τελειοποιήσει την εκδοχή των Hackman & Oldham (1980) για τις πτυχές του σχεδιασμού τις εργασίας, προσφέροντας μια εναλλακτική θεώρηση στον τρόπο οικοδόμησης των σχέσεων μέσα στην εργασία, στους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων και στην κατεύθυνση για απόκτηση μιας εποικοδομητικής εργασίας (meaningful work).

Ο σχεδιασμός εργασίας αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού και αναφέρεται στο προσδιορισμό των περιεχομένων, μεθόδων και των σχέσεων της εργασίας, με σκοπό να ικανοποιηθούν οι τεχνολογικές και οργανωσιακές απαιτήσεις, καθώς και οι κοινωνικές προσωπικές ανάγκες του κατόχου της θέσης εργασίας (Rush, 1971). Οι αρχές της θεωρίας του σχεδιασμού εργασίας στρέφονται στην κατανόηση της επιρροής που ασκεί η εργασία ενός ατόμου στις εργασιακές συμπεριφορές που

εκδηλώνονται, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον σε συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ποικιλία ικανοτήτων και η αυτονομία (Wall & Parker, 2001).

Ειδικότερα, ως Job Crafting, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο λειτουργεί προδραστικά, προκειμένου να επανακαθορίσει και να επανασχεδιάσει το πλαίσιο της εργασίας του, με απώτερο σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση που αντλεί μέσα από την ίδια την εργασία (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013 ).

Η θεωρία του Person-Job Fit πηγάζει από την ιδέα, ότι κάθε οργανισμός και οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε αυτόν, έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αμφότεροι, τα οποία, είτε τους διαφοροποιούν, είτε τους ενώνουν. Κατ' επέκταση, όσο μεγαλύτερη ταύτιση υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των δυο πλευρών, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες για ενισχυμένη παραγωγικότητα και εργασιακή ικανοποίηση (Kristof-Brown, 2000). Η διαδικασία αυτή, αποτελείται από την προσπάθεια σύζευξης των ικανοτήτων, αναγκών και των αξιών ενός εργαζόμενου, με τις οργανωσιακές απαιτήσεις, αξίες και ανταμοιβές (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Όταν αυτοί οι παράγοντες έρχονται σε μια ισορροπία, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να βιώσει ταύτιση με την εργασία, ενώ σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν κάποιοι από τους παραπάνω παράγοντες, είναι πιθανό να επέλθει μια γενική ασυμφωνία. (Bakker & Tims,2010). Η ασυμφωνία αυτή, έχει αποτέλεσμα την δημιουργία αρνητικών εργασιακών φαινομένων, όπως είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια, η οποία σε δεύτερο χρόνο, ενεργοποιεί την εμφάνιση προδραστικών συμπεριφορών και οδηγεί τους εργαζόμενους στην εμπλοκή τους σε job crafting πρακτικές (Frese & Fay, 2001).

Είναι κοινά παραδεκτό ότι «προάγγελος» των προ-δραστικών συμπεριφορών, είναι η προ-δραστική προσωπικότητα (Crant, 2000). Άνθρωποι που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά μιας προ-δραστικής προσωπικότητας, αναμένεται να εμπλακούν αποτελεσματικότερα σε τροποποιητικές κινήσεις, σε σχέση με ανθρώπους που στερούνται του συγκεκριμένου γνωρίσματος, καθώς είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες για αλλαγή που προκύπτουν, λαμβάνουν πρωτοβουλίες για βελτίωση των υφιστάμενων συνθηκών και επιδεικνύουν χαρακτηριστική υπομονή, μέχρι την επίτευξη του στόχου (Crant, 1995; 2000; Grant & Ashford, 2008). Για το λόγο αυτό, οι προ-δραστικοί εργαζόμενοι, είναι πιθανότερο να προβούν σε αλλαγές εκείνων των πτυχών της εργασίας, που δεν συνεισφέρουν στην απόκτηση και στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (Bakker & Tims,2010).

Ένα παράδειγμα προδραστικής αλλαγής, θα μπορούσε να θεωρηθεί η έγκυρη πρόβλεψη μελλοντικών εργασιακών απαιτήσεων που ενδέχεται να ανακύψουν και η λήψη κατάλληλων δράσεων και αποφάσεων για την αντιμετώπιση τους (Fay & Frese, 2001). Η

ερευνητική κοινότητα έχει καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της προδραστικότητας, περιγράφοντας την, ως ένα συμπεριφορικό σύνδρομο που ωθεί το άτομο να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να ενστερνίζεται έναν προσανατολισμό στις πράξεις και τις σκέψεις του, που να υπερβαίνει τις προκαθορισμένες εργασιακές απαιτήσεις και προδιαγραφές (Frese και συν., 1996). Η προδραστική προσωπικότητα, δεν σχετίζεται μονάχα με φαινόμενα, όπως είναι η λήψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση πρόσκαιρων και άμεσων περιστάσεων, αλλά αντίθετα, εστιάζει το ενδιαφέρον της, στην αναζήτηση ευκαιριών για επιπλέον γνώση και στην ενσωμάτωση και στην ένταξη του ατόμου σε δραστηριότητες μάθησης (Frese M. , Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997).

Η θεωρία της «Ταύτισης» Ανθρώπου-Εργασίας (Person-Job Fit), αποτελεί μια από τις βασικές πτυχές της κεντρικής θεωρίας της «Ταύτισης» Ανθρώπου-Περιβάλλοντος (Person-Environment Fit). Το ταίριασμα Ανθρώπου-Περιβάλλοντος ορίζεται ως η συμβατότητα που συντελείται, μεταξύ ενός εργαζόμενου και του εργασιακού περιβάλλοντος, όταν τα χαρακτηριστικά αμφότερων των μερών, βρίσκονται σε «σύμπλευση» (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Η «Ταύτιση» Ανθρώπου-περιβάλλοντος, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, είναι θετικά συσχετισμένο με την ανάπτυξη της καριέρας των ατόμων, με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και με την επιτυχία στην καριέρα, ενώ αντίθετα, είναι αρνητικά διακειμένο ως προς τις προθέσεις αποχώρησης (Kristof, 1996).

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει τις διαστάσεις της προδραστικότητας και του εργασιακού νοήματος, μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και του «ταιριάσματος» Ανθρώπου-Εργασίας, σε εργαζόμενους που συναποτελούν την ηλικιακή ομάδα της Γενιάς Y, δηλαδή των εργαζομένων που είναι γεννηθέντες μεταξύ των χρονολογιών 1980 και 2000. Συνεπώς, το δείγμα (N=120) που συμμετείχε στην έρευνα, προέρχεται αυστηρά από την προαναφερθείσα ηλικιακή ομάδα.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά, μέσω αποστολής του στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των συμμετεχόντων και μέσω στοχευμένων αναρτήσεων σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn, Facebook, Twitter), με στόχο να διασφαλιστεί πως το δείγμα θα πληροί όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις (έτος γέννησης και εργασιακή εμπειρία).

## **ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ/ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ/ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Από το συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα (N=120), οι 55 (45.8%) ερωτώμενοι ήταν Άνδρες, και οι υπόλοιπες 65 (54.2) συμμετέχουσες, ήταν γυναίκες. Αν και η ηλικιακή ομάδα των ερωτώμενων ήταν συγκεκριμενοποιημένη (Γενιά Y), οι ηλικίες επιμερίστηκαν σε τρεις ομάδες. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, εντάσσεται στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 25-30 ετών, την οποία αποτελούν 85 άτομα (70.8%), ενώ μεταξύ 18-24 ετών, ήταν 20 (16.7%) συμμετέχοντες. Τέλος, η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα, μεταξύ 31-36 ετών, αποτελείτο, μόλις, από 15 (12.5%) συμμετέχοντες.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα, προέκυψε ύστερα από την συνένωση τεσσάρων διαφορετικών ερωτηματολογίων: Το πρώτο ερωτηματολόγιο, αναφέρεται στη μεταβλητή της Προδραστικότητας και προέρχεται από την Κλίμακα Προδραστικής Προσωπικότητας (Proactive Personality Scale), με 17 ερωτήσεις, όπως σχεδιάστηκαν από τους Bateman και Crant (1993). Το δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου, αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τον επανασχεδιασμό της εργασίας (Job Crafting) και έχει σχεδιαστεί από τους Tims, Bakker και Dirks (2012), αποτελούμενο από 21 ερωτήσεις, που κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις υπό-διαστάσεις. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, αποτελείται από ερωτήσεις που σχετίζονται με την αντίληψη των συμμετεχόντων για το πόσο ταιριάζουν με τη θέση εργασίας τους (Person-Job Fit), όπως σχηματίστηκαν από τους Cable και De Rue (2002). Το τέταρτο κεφάλαιο του ερωτηματολογίου, αποτελείται από ερωτήσεις που σχετίζονται με το εργασιακό νόημα, βασιζόμενο στο ερευνητικό εργαλείο των Steger, Dik και Duffy (2012), για την μέτρηση του εργασιακού νοήματος (Work and Meaning Inventory).

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Σε μια πρώτη ανάγνωση των συσχετίσεων παρατηρείται πως η μεταβλητή της Προδραστικότητας, συσχετίζεται θετικά με όλες τις υπό εξέταση μεταβλητές, ωστόσο η σημαντικότερη συσχέτιση συμβαίνει ανάμεσα στη Προδραστικότητα και τον Επανασχεδιασμό της Εργασίας ( $r = .618, p < .001$ ).

Η δεύτερη υπόθεση που σχηματίστηκε (H2), αφορά τη θετική συσχέτιση μεταξύ Προδραστικότητας και «Ταύτισης» Ανθρώπου-Εργασίας. Η αρχική πρόβλεψη πως, οι δυο αυτές μεταβλητές συνδέονται θετικά, επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα, ωστόσο η σημαντικότητα της συσχέτισης εκτιμάται ως μετρίως θετική ( $r = .411, p < .001$ ).

Τέλος, σε συνέχεια των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των επί μέρους μεταβλητών της έρευνας, παρατηρούνται συγκεκριμένες θετικές συσχετίσεις μεταξύ του Επανασχεδιασμού της Εργασίας και της «Ταύτισης» Ανθρώπου-Εργασίας με το Εργασιακό Νόημα.

**Πίνακας VIIα.** Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη του «positive meaning»

Προβλεπτές	β	Beta	t	P	F	R <sup>2</sup>
Στάδιο 6					92,911***	0,764
(Σταθερά)	-,314		-0,379	,705		
Meaning through Work	Making 0,544	,407	7,183	<,001		
Greater Motivations	Good 0,278	,215	4,142	<,001		
Needs-Supplies Fit	0,949	,274	4,656	<,001		
Demands-Abilities Fit	0,774	,235	3,726	<,001		

Οι τιμές αφορούν σε μη τυποποιημένους δείκτες παλινδρόμησης ( $\beta$ ), τυποποιημένους δείκτες παλινδρόμησης ( $Beta$ ),  $t$ -τιμές με το επίπεδο της στατιστικής τους σημαντικότητας ( $p$ ), κριτήριο  $F$ , συντελεστή προσδιορισμού ( $R^2$ ).

\*\*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001. \*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. \*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

#### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ**

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα, πως όταν οι εργαζόμενοι ενεργούν προδραστικά, αναδιαμορφώνοντας συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας τους, με στόχο να αυξήσουν τους δομικούς και κοινωνικούς εργασιακούς πόρους, να αυξήσουν την προκλητικότητα των εργασιακών απαιτήσεων και να μειώσουν τις αποτρεπτικές εργασιακές απαιτήσεις, είναι πιθανό να επιτύχουν μια ισχυρότερη «ταύτιση»



ανάμεσα στους ίδιους και τη θέση εργασίας τους και συνεπακόλουθα του νόηματος που βιώνουν στην εργασία τους.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί έως και σήμερα, για τις επιδράσεις που ασκεί το job crafting σε εργαζόμενους και οργανισμούς, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Συνοψίζοντας, αποδεικνύεται από τα ποικίλα ερευνητικά αποτελέσματα, ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε δράσεις επανασχεδιασμού της εργασίας, με σκοπό να αυξήσουν την αντιλαμβανόμενη σπουδαιότητα του έργου τους, δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για ενίσχυση της απόδοσης τους και της εργασιακής ευεξίας. Η εργασιακή ευεξία (employee well-being), περιγράφεται ως η διαδικασία κατά την οποία, ένας άνθρωπος αισθάνεται δεσμευμένος ως προς το έργο, ότι η εργασία του χαρακτηρίζεται από ένα βαθύτερο νόημα και σκοπό και τέλος, ότι αποτελεί πηγή άντλησης εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, ως εργασιακή δέσμευση (work engagement), ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία, ο εργαζόμενος επιδεικνύει προσήλωση, ενέργεια και αφοσίωση στο έργο που του έχει ανατεθεί (Bakker, 2011).

#### **ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Bakker, A. B., & Tims, M. (2010). Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal Of Industrial Psychology*, 36. doi:DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

Bakker, A. B. (2011). An evidence based model on work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4).

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, Vol 65 (10), σσ. 1359 –1378.

Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3).

Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationlization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70.

Frese, M., & Fay, D. (2001). *Personal Initiative: An active performance concept for work in 21th century*. Amsterdam: Elsevier Science: Research in Organizational Behavior, Vol. 23.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison - Wesley.

Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2).

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3).

Poswolski, A. S., 2014. *The Quarter-Life Breakthrough*. San Fransisco: Paperback.

Rosso, B., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and revieç. *Research in Organizational Behavior*, 30.

Rush, H. F. (1971). Job Desing for Motivation. *The Conference Board*, (σ. p.5). New Work.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2006). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4).

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18. doi:DOI:10.1037/a0032141

Wall, T. D., & Parker, S. (2001). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Amsterdam: Elsevier.

Wrzesniewski, A. &. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy Of Management Review.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in work. Στο Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1 (σσ. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

KAPIEPA & ΓΕΝΙΑ Υ:

<http://www.careerguide.gr/career-eny/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%AC-%CF%85-2016/>

# Enhancing positive psychological capital through transformative learning: The art project (Resilience)

**Φοιτήτρια: Σιμώνη Ευγενία**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη αρένα του εργασιακού στίβου, που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό, ραγδαίες αλλαγές και αδυναμία δόμησης ηθικών και αξιακών μοτίβων, η ανάγκη για ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου και δη της ανθεκτικότητας των εργαζομένων με στόχο την ικανότητα της ανάκαμψης από δυσχέρειες και προκλητικές αποστολές είναι επιτακτική. Έρευνες έχουν δείξει πως το ψυχολογικό κεφάλαιο συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση, δέσμευση, αφοσίωση, την αυθεντική ηγεσία, τη μείωση των απουσιών και του δείκτη αποχωρήσεων (Sridevi & Srinivasan, 2012). Επιπλέον, δεδομένου ότι οι ψυχολογικές δομές που απαρτίζουν το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι αναπτυσσόμενες ανά τα έτη έχουν προταθεί ποικίλοι τρόποι ανάπτυξης του. Κάποιες από αυτές προτείνουν την ανάπτυξη του μέσω σύντομων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με εντυπωσιακά αποτελέσματα.

Με βάση τα παραπάνω, κρίναμε δόκιμο να ερευνήσουμε έναν καινοτόμο τρόπο ανάπτυξης του ψυχολογικού κεφαλαίου ο οποίος θα ξεφεύγει από τα στεγανά των παραδοσιακών μορφών όπως αυτές προτείνονται από τους μέχρι σήμερα μελετητές του. Ως καμβά δημιουργίας αξιοποιήσαμε τις αρχές της μετασχηματίζουσας μάθησης (Mezirow) μέσω της αισθητικής εμπειρίας. Η χρήση των τεχνών στην εκπαίδευση έχει αποδειχθεί πως απελευθερώνει το νου και προσφέρει μια διαφορετική, ιδιοφυή προοπτική στην ανάλυση των εκπαιδευτικών ερεθισμάτων. Πέρα από τις κλασικές μορφές τέχνης που προτείνονται από την πλειοψηφία των μελετητών της συμβολής των τεχνών στην εκπαίδευση, θεωρούμε ιδιαίτερα προκλητικό να πειραματιστούμε με πιο σύγχρονες μορφές τέχνης όπως κινηματογράφος, σύγχρονες μουσικές δημιουργίες και λογοτεχνικά έργα. Η στοχαστική εμπειρία που προκύπτει από την ανάλυση των έργων συμβάλλει στην αναθεώρηση των πλαισίων αναφοράς των εκπαιδευομένων, οδηγεί στην αναδιαμόρφωση των αντιλήψεων και την κατάργηση των στερεοτύπων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετηθεί αν και κατά πόσο μπορεί να ενισχυθεί το ψυχολογικό κεφάλαιο μέσω ενός προγράμματος που συνδυάζει την μετασχηματίζουσα μάθηση με τη χρήση σύγχρονων και κλασικών μορφών τέχνης. Κεντρικός άξονας της

έρευνας μας ήταν ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός τριώρου εκπαιδευτικού προγράμματος βασισμένου στις αρχές της μάθησης των ενηλίκων, της μετασχηματίζουσας μάθησης και των ευεργετικών ιδιοτήτων των τεχνών στη μάθηση εφαρμογές.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Όπως προαναφέραμε, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που σχεδιάσαμε βασιζόταν στις αρχές της μετασχηματίζουσας μάθησης, η οποία ορίζεται ως η διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής σε ένα πλαίσιο αναφοράς (Mezirow,1990; Cranton, 1994).

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή βασική προϋπόθεση είναι ο εκπαιδευόμενος να έχει ήδη σχηματίσει πλαίσια αναφοράς (Snyder,2008), το οποίο συμβαίνει συνήθως μέχρι την ενηλικίωση του ανθρώπου. Επιπροσθέτως, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να δεσμευθεί στη διαδικασία του αυτό-στοχασμού και να μην τον εκτελέσει επιδερμικά και τέλος, θα πρέπει να συμμετάσχει ενεργά σε εποικοδομητικό κριτικό διάλογο (Snyder,2008). Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στον «διάλογο που εμπλέκεται στην αξιολόγηση των πεποιθήσεων, των συναισθημάτων και των αξιών»(Cranton & Carusetta, 2004).

Τα στάδια της μετασχηματίζουσας μάθησης όπως αυτά ορίζονται από τον Mezirow (2010) είναι τα ακόλουθα

1. Επεξήγηση των ήδη υπαρχόντων πλαισίων αναφοράς
2. Εκμάθηση νέων πλαισίων αναφοράς
3. Μετασχηματισμός μιας οπτικής
4. Μετασχηματισμός της συνήθειας

(Snyder,2008)

Ποικίλες είναι οι έρευνες που προτείνουν τις τέχνες ως μέσο μάθησης αλλά και κριτικού στοχασμού. Στην επέκταση αυτού οι τέχνες μπορούν να συμβάλουν και στην μετασχηματίζουσα μάθηση καθώς η χρήση τους στην εκπαίδευση εγείρει την αξιολόγηση των πλαισίων αναφοράς.

Οι Adorno και Horkheimer εισήγαγαν την κριτική θεωρία στα πλαίσια της δράσης τους ως μέλη του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών της Φρανκφούρτης, γνωστό και ως «Σχολή της Φρανκφούρτης». Για την ανάπτυξη της βασίστηκαν στη θεωρία της κριτικής του Kant

(1790) σύμφωνα με τον οποίο η αισθητική εμπειρία προσφέρει στους ανθρώπους την ευκαιρία να αναπτύξουν ένα τρόπο σκέψης πέρα από τον καθιερωμένο. Στην επέκταση της θεωρίας αυτής οι Adorno και Horkheimer υποστήριξαν πως η επαφή με αυθεντικές μορφές τέχνης μπορεί να συνεισφέρει στη διαδικασία απελευθέρωσης του ανθρώπινου νου(Landmann,2011).

Επιπλέον, ο Perkins (1994) υποστήριξε πως οι τέχνες λειτουργούν ως άγκυρες κωδικοποίησης των ιδεών μας , καθώς η σκεπτόμενη, στοχαστική παρατήρηση έργων τέχνης απαιτεί τη χρήση ποικίλων γνωστικών σχημάτων ενθαρρύνοντας έτσι τον ανθρώπινο νου να διενεργήσει πολλαπλές συνδέσεις σε διαφορετικούς τομείς εμπειριών. Πρόκειται για τον κύριο συντελεστή του Project Zero του Πανεπιστημίου του Harvard και αφορά μια μακροχρόνια έρευνα για τη συνεισφορά των τεχνών στην εκπαίδευση που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες ανα τον κόσμο και σε διαφορετικού είδους εκπαιδευτικά κοινά.

Μέρος του Project Zero αποτελεί το Visible Thinking Project που χρησιμοποιεί ως μέθοδο την παρατήρηση έργων τέχνης με συγκεκριμένες ρουτίνες στοχασμού (thinking routines)οι οποίες εστιάζουν στην ανάπτυξη της στοχαστικής διάθεσης των εκπαιδευομένων , έτσι ώστε να ερευνηθούν ποικίλες πτυχές ενός ζητήματος και να εξετασθούν διαφορετικές οπτικές. Ουσιαστικά, πρόκειται για ομάδες ερωτημάτων που ο εκπαιδευτής θέτει στον εκπαιδευόμενο για να εξυπηρετηθούν οι μαθησιακοί στόχοι χρησιμοποιώντας ως ερέθισμα ένα έργο τέχνης (Ritchhart, Palmer,Church,Tishman, 2006). Επιλεγμένα κομμάτια από αυτές της ρουτίνες χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των έργων τέχνης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Αναγνωρίζοντας τα ποικίλα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των τεχνών στην εκπαίδευση και δη στην μετασχηματίζουσα μάθηση, ο Κόκκος(2009) δημιούργησε μία μεθοδολογία ώστε να ενσωματώσει την αισθητική εμπειρία στην διαδικασία της μετασχηματίζουσας μάθησης.Για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού μας προγράμματος προσαρμόσαμε τα στάδια αυτά ανάλογα με τους περιορισμούς και τους εκπαιδευτικούς μας στόχους. Τα στάδια της μεθοδολογίας είναι τα ακόλουθα:

1<sup>ο</sup> Στάδιο: «Ο καθορισμός των δεδομένων, στερεότυπων υποθέσεων των μαθητευόμενων.»

2<sup>ο</sup> Στάδιο: «Οι μαθητευόμενοι εκφράζουν τη γνώμη τους σχετικά με το θέμα.»

3<sup>ο</sup> Στάδιο: «Ο εκπαιδευτής αναγνωρίζει (πιθανά με τη συμβολή των μαθητευομένων) τις ύπο-ενότητες του θέματος οι οποίες θα πρέπει να προσεγγιστούν ολιστικά και κριτικά.»

4° Στάδιο: «Ο εκπαιδευτής εντοπίζει διάφορα έργα τέχνης (πιθανώς με τη συμβολή των μαθητευομένων) ως εργαλεία για την εξερεύνηση των υπο-ενοτήτων»

5° Στάδιο: «Κάθε έργο αναλύεται και συνδέεται κριτικά με τις σχετικές υποενοότητες.»

6° Στάδιο: «Κριτική αναθεώρηση των αρχικών υποθέσεων / Σύνθεση»

Όπως αναφέραμε η έρευνα μας αποσκοπεί στην διερεύνηση της βελτίωσης του ψυχολογικού κεφαλαίου και των επιμέρους διαστάσεων του μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος που σχεδιάσαμε.

Μετά από χρόνια θεωρητικών και εμπειρικών μελετών οι Luthans, Youssef et al κατέληξαν πως οι θετικές ψυχολογικές δομές που πληρούν τα κριτήρια της POB και σχηματίζουν τον πυρήνα του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι η ανθεκτικότητα, η ελπίδα, η αισιοδοξία και η αυτό-αποτελεσματικότητα (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007).

Συγκεκριμένα η ψυχολογική δομή στην οποία εστιάσαμε ήταν η ανθεκτικότητα η οποία ορίζεται ως «η ικανότητα να ανακάμπτεις από την όποια δυσκολία, διαμάχη, αποτυχία ή ακόμη και θετικά γεγονότα όπως η πρόοδος και οι αυξημένες ευθύνες» (Luthans, 2002, p. 702). Ο λόγος για τον οποίο επιλέξαμε να αναπτύξουμε κυρίως αυτή τη διάσταση μέσω του εκπαιδευτικού μας προγράμματος είναι το γεγονός πως παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και τη διάνθιση του κοινωνικού κεφαλαίου. (Luthans et al, 2007)

Τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν την ανθεκτικότητα είναι τα εφόδια, οι παράγοντες ρίσκου και οι αξίες. Σύμφωνα με τους Masten και Reed (2002, p. 76) εφόδιο ανθεκτικότητας θεωρείται «ένα μετρήσιμο χαρακτηριστικό σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια κατάσταση η οποία προβλέπει ένα θετικό αποτέλεσμα στο μέλλον για ένα συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεσματικότητας.». Οι παράγοντες ρίσκου από την άλλη ορίζονται από τους Masten και Reed (2002, p. 76) ως η «αιτία που αυξάνει την πιθανότητα ενός ανεπιθύμητου αποτελέσματος». Τέλος, το σύστημα αξιών που διέπει κάθε άνθρωπο είναι σύμφωνα με τους Luthans et al (2007) η κινητήριος δύναμη που κατευθύνει, διαμορφώνει και προσφέρει συνέπεια και νόημα στις σκέψεις τα συναισθήματα και τις πράξεις των ανθρώπων, καθώς τους βοηθά να αναστηλωθούν κάτω από δυσμενείς συνθήκες και συγκλονιστικά γεγονότα θετικά ή αρνητικά ξεπερνώντας το αρχικό σοκ.

Σε αυτές τις βασικές αρχές στηριχθήκαμε για να συνθέσουμε το εκπαιδευτικό μας πλάνο έτσι ώστε να καλύφθει όλο το φάσμα των στοιχείων που συντελούν στη διαμόρφωση της ικανότητας της ανθεκτικότητας.

### **Μεθοδολογία**

Έχοντας τα παραπάνω ως μαγιά δημιουργήσαμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο υλοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας που βρίσκονται στο 19<sup>ο</sup> χιλιόμετρο της λεωφόρου Μαρκοπούλου στην Αθήνα. Η διάρκεια του προγράμματος ήταν 3 ώρες και διεξήχθη στις 18/01/2017 από τις 17:00 έως τις 20:00.

Το εκπαιδευτικό κοινό απαρτιζόταν από 12 εργαζόμενους της εταιρίας, οι οποίοι δήλωσαν ενδιαφέρον για συμμετοχή στο πρόγραμμα εθελοντικά έπειτα από πρόσκληση μέσω email. Επρόκειτο για άτομα ηλικίας 25- 44 ετών, 6 άτομα 25-34 και 6 άτομα 35-44 ,6 εκ των οποίων ήταν γυναίκες και 6 άντρες, από διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα , τμήματα και επιστημονικά πεδία. Στο εκπαιδευτικό κοινό υπήρχαν εργαζόμενοι που είναι νεοεισερχόμενοι και άλλοι που εργάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα στην εταιρία. Οι εξειδικεύσεις που τους χαρακτηρίζουν είναι μηχανικός λογισμικού, αναλυτής επιχειρησιακών αναγκών, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έρευνα και ανάπτυξη καινοτομίας, διαχείριση προμηθειών και marketing.Το κοινό μας επέτρεψε να το φωτογραφήσουμε και να το βιντεοσκοπήσουμε.

Για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού μας προγράμματος βασιστήκαμε σε ένα κράμα ερωτηματολογίου. Αφενός μετρήσαμε το ψυχολογικό κεφάλαιο πριν και μετά την εκπαίδευση με το ερωτηματολόγιο PCQ που προτείνεται από τους Luthans et al(2007) και αφετέρου αξιολογήσαμε ποιοτικά τον μετασχηματισμό που προέκυψε μέσω ανοιχτού τύπου ερωτήσεων που δόθηκαν πριν και μετά την εκπαίδευση. Τα ερωτηματολόγια PCQ μαζί με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και τα δημογραφικά στοιχεία δόθηκαν στους εκπαιδευόμενους ηλεκτρονικά και η συλλογή τους έγινε με τη χρήση Google Forms. Στο εισαγωγικό κείμενο αναφερόταν πως τα στοιχεία που θα προέκυπταν θα απέβλεπαν στην εκπόνηση της έρευνας και θα ήταν εμπιστευτικά. Μάλιστα, επειδή θέλαμε να αντιστοιχήσουμε τις ατομικές απαντήσεις πριν και μετά τη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν έναν μοναδικό τετραψήφιο κωδικό

Αναλυτικότερα, για την αξιολόγηση του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου χρησιμοποιήσαμε το ερωτηματολόγιο των 24 ερωτήσεων PCQ που προτείνεται από τους



Luthans et al(2007). Επιπροσθέτως στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται κλίμακα τύπου Likert από το 1 έως το 6 για να μετρηθεί το κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί ο ερωτώμενος με το 1 να καταδεικνύει την ισχυρή διαφωνία και το 6 την ισχυρή συμφωνία. Η κλίμακα αυτή έχει αποδειχθεί ότι πληροί της προϋποθέσεις της δομής, της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας ( Luthans et al,2007). Ακόμη, αποτελείται από τέσσερις υποκλίμακες, καθεμία από τις οποίες μετρά μία από τις τέσσερις διαστάσεις του Ψυχολογικού Κεφαλαίου (Αυτό-αποτελεσματικότητα, Ελπίδα, Αισιοδοξία, Ανθεκτικότητα) μέσα από 6 ερωτήσεις/προτάσεις(Luthans et al, 2008).

Ακολουθεί το εκπαιδευτικό πλάνο όπως αυτό σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της εκπαίδευσης. Να σημειώσουμε πως πέρα από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, αξιολογήσαμε και την ίδια την διαδικασία προκειμένου να εντοπίσουμε κατά πόσο οι τεχνικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήσαμε ήταν οι κατάλληλες.

## Build your Resilience: The Art Project

### Στόχοι Εκπαιδευτικού Προγράμματος:

- Η κατανόηση των βασικών διαστάσεων της ανθεκτικότητας (εφόδια, παράγοντες ρίσκου, αξίες) και η αναγνώριση τους ως μέσα αντιμετώπισης του προσωπικού τους εμποδίου.
- Η συνειδητοποίηση των συναισθημάτων που προκύπτουν από την αντιμετώπιση εμποδίων στον εργασιακό χώρο.
- Η αξιολόγηση της διαχείρισης παλαιότερων καταστάσεων δυσχέρειας στον εργασιακό χώρο και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς μπορούν να μεταφέρουν τα μαθήματα που αποκόμισαν σε μελλοντικές παρόμοιες καταστάσεις.
- Η αναγνώριση των εμποδίων που μπορεί να προκύψουν και η καλλιέργεια της νοοτροπίας πως μπορούν να λειτουργήσουν ως αναπτυξιακοί παράγοντες.
- Η ανάπτυξη στρατηγικής αποτελεσματικής διαχείρισης των δυσχερειών.

### Μαθησιακά Αποτελέσματα:

**Στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να**

1. έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα της έννοιας της ανθεκτικότητας
2. αναγνωρίζουν το αντίκτυπο των εμποδίων που καλούνται να αντιμετωπίσουν.
3. κατηγοριοποιούν το αντίκτυπο των εμποδίων σε αυτά που είναι εντός και εκτός εμβέλειας επιρροής τους
4. αναλύουν τις επιλογές δράσης τους
5. διερευνούν πιθανά εφόδια, παράγοντες ρίσκου και αξίες ως εργαλεία αντιμετώπισης
6. δημιουργούν στρατηγική
7. διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δυσχέρειες που δεν μπορούν να αποφευχθούν
8. μετατρέπουν τα εμπόδια σε ευκαιρίες ανάπτυξης

Ενότητες	Χρονική Διάρκεια	Πόροι
Rest in Time and Reflect	30'	Υπολογιστής, Προτζέκτορας, Ηχεία, Μαρκαδόροι, Πανί προβολών, Στυλό Κόλλες αναφοράς
To be continued....	60'	
Διάλειμμα	10'	
Keep calm and have faith	30'	
Rock n Roll	50'	

### Συζήτηση αποτελεσμάτων

Όσον αφορά τη μέτρηση του ψυχολογικού κεφαλαίου πριν την διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος, η μέση τιμή που παρατηρήθηκε ήταν 4,52 που χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική. Αναλυτικότερα, η διάσταση του ψυχολογικού κεφαλαίου που φάνηκε να είναι πιο αναπτυγμένη ήταν η αυτό-αποτελεσματικότητα με μέση τιμή 4,64 ενώ ακολουθούσε με ελάχιστη διαφορά η ανθεκτικότητα με μέση τιμή 4,63. Επιπλέον η ελπίδα σημείωσε μέση τιμή 4,54, ενώ η λιγότερο αναπτυγμένη διάσταση σχετικά με τις υπόλοιπες φάνηκε να είναι η αισιοδοξία με μέση τιμή 4,29.

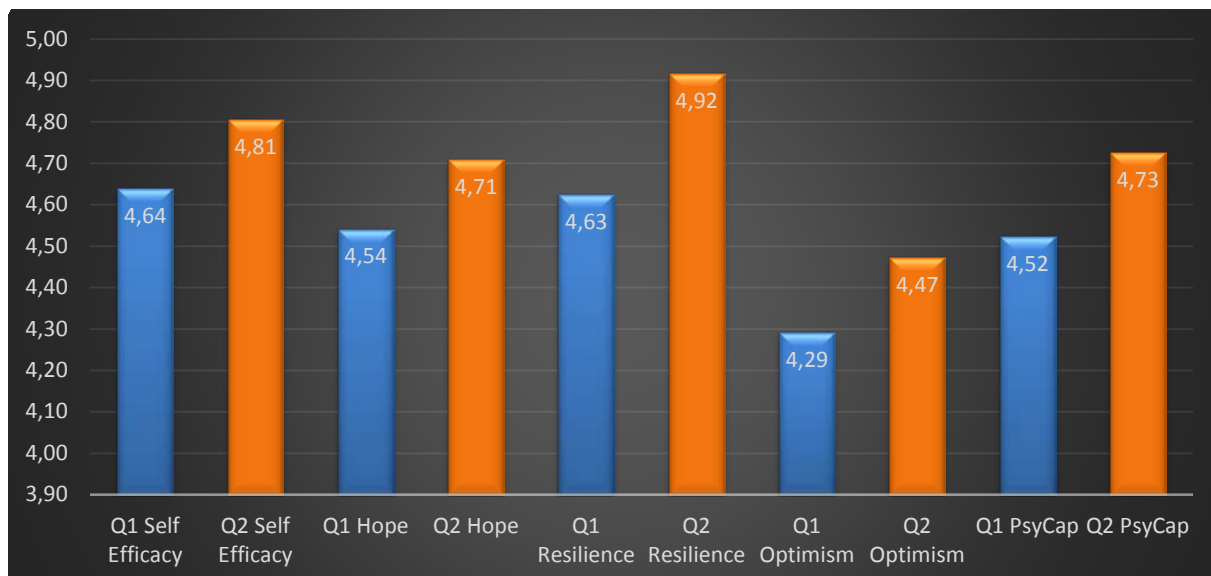
Ακολούθησε μέτρηση του ψυχολογικού κεφαλαίου από ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους εκπαιδευόμενους αμέσως μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα . Η μέση τιμή που παρουσιάστηκε από τη μέτρηση αυτή ήταν ελαφρώς μεγαλύτερη και ανερχόταν στις 4,72 μονάδες. Αύξηση σημειώθηκε και σε όλες τις διαστάσεις που συνθέτουν το ψυχολογικό κεφάλαιο. Η μέση τιμή της αυτό-αποτελεσματικότητας ήταν 4,8 αυτή τη φορά ,η οποία ήταν μικρότερη στη μέτρηση αυτή από την ανθεκτικότητα που είχε μέση τιμή 4,91. Ακολούθησε η ελπίδα σημειώνοντας μέση τιμή 4,7 , ενώ η αισιοδοξία παρέμεινε η διάσταση με τη χαμηλότερη μέση τιμή : 4,47.

Το γεγονός πως το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επηρέασε όλες τις διαστάσεις επιβεβαιώνει τη θεώρηση πως οι διαστάσεις λειτουργούν συνεργατικά. Σε επεξήγηση αυτού μια πιθανή αλληλουχία επηρεασμού προτείνεται από τους Luthans et al (2007). Σύμφωνα με αυτούς οι άνθρωποι που κατέχουν την στοχοθέτηση και τον τρόπο επίτευξης των στόχων τους (ελπίδα) είναι πιο ικανοί να διαχειρίζονται τις δυσχέρειες και επομένως να είναι πιο ανθεκτικοί. Παράλληλα, οι αυτό-αποτελεσματικοί άνθρωποι είναι ικανοί να μεταφέρουν την ελπίδα, την ανθεκτικότητα και την αισιοδοξία τους στον εργασιακό στίβο. Επιπροσθέτως, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ανθεκτικότητα έχουν την ικανότητα να αξιοποιούν επιδέξια τους μηχανισμούς προσαρμογής τους ώστε να επιτυγχάνουν ρεαλιστική και ευέλικτη αισιοδοξία. Ακολούθως η αυτό-αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και η ελπίδα μπορούν να συνεισφέρουν σε μία αισιόδοξη εσωτερική ερμηνεία του ελέγχου που θεωρούν πως έχουν οι άνθρωποι.

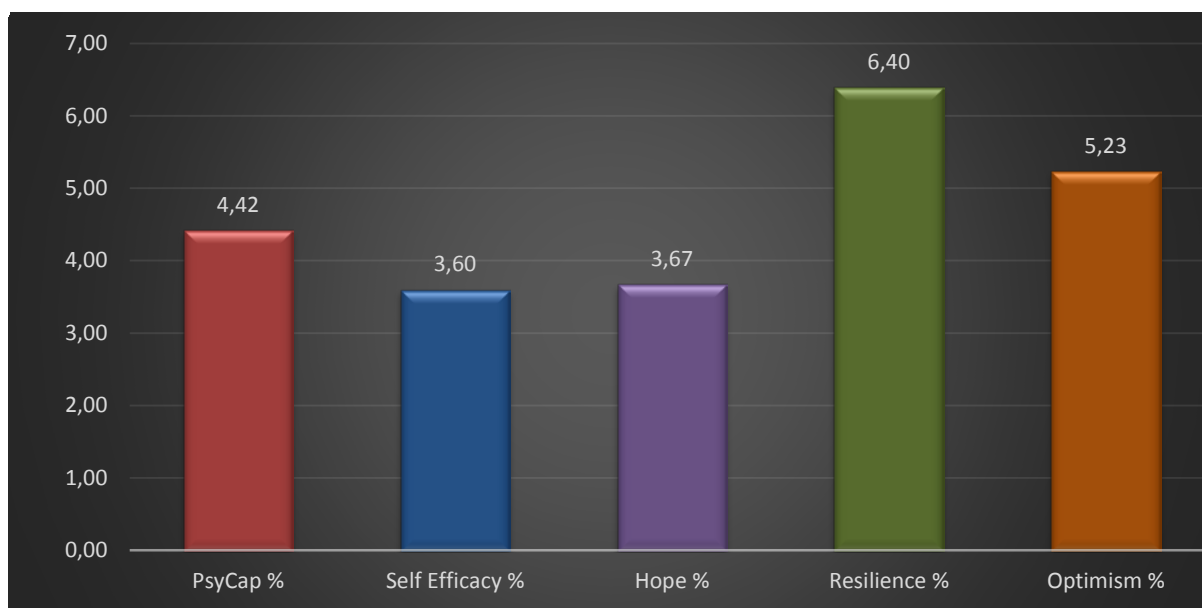
Όπως παρατηρείται τόσο το ψυχολογικό κεφάλαιο στο σύνολο του, όσο και η κάθε διάσταση ξεχωριστά παρουσίασαν αύξηση. Εκφράζοντας τα αποτελέσματα σε ποσοστιαίες μεταβολές η ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου παρουσίασε ικανοποιητική αύξηση μεταφράζεται σε θετική ποσοστιαία μεταβολή 4,42 %. Όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις, την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή παρουσίασε η ανθεκτικότητα με αύξηση 6,39 % .ικανοποιητική αύξηση παρουσίασε και η αισιοδοξία της οποίας η μέση ποσοστιαία

μεταβολή ήταν 6,23%. Τέλος, η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ελπίδα παρουσίασαν μικρότερη αύξηση σχετικά με τις υπόλοιπες δυο διαστάσεις με ποσοστιαίες μεταβολές 3,6% και 3,67% αντίστοιχα.

#### Πίνακας μέσων τιμών πριν και μετά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης.



#### Πίνακας μέσων ποσοστιαίων μεταβολών



Συγκεντρώνοντας το απόσταγμα των παραπάνω παρατηρούμε αφενός πως η ανάπτυξη του επιπέδου του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι εφικτή μέσω σύντομων εκπαιδευτικών προγραμμάτων .και αφετέρου πως η χρήση της μεθοδολογίας της μετασηματίζουσας

μάθησης μέσω των τεχνών μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερα ευεργετικά στη διαδικασία αυτή.

Οι περιορισμοί της έρευνας μας ήταν η απώλεια control groups, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού μας προγράμματος μόνο στα δύο πρώτα επίπεδα αξιολόγησης του KPM, καθώς και το μικρό μέγεθος του δείγματος το οποίο προερχόταν από συγκεκριμένη εταιρία.

Όπως προκύπτει λοιπόν από την έρευνα μας, αλλά και από άλλες παρόμοιες η ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου μέσω σύντομων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι εφικτή και συνδυάζει μικρό κόστος εφαρμογής με ιδιαίτερα σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό. Συνεπώς, ως πρακτική εφαρμογή θα προτείναμε τη διεξαγωγή εκπαιδεύσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου και των επιμέρους ψυχολογικών δομών που το απαρτίζουν με στόχο την ευημερία των εργαζομένων και του οργανισμού ως σύνολο.

Μάλιστα, όπως είδαμε η μέθοδος ανάπτυξης τους μέσω της μετασχηματίζουσας μάθησης που εμπλέκει την αισθητική εμπειρία και τις τέχνες μπορεί να επιδράσει ιδιαίτερα θετικά στην ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου. Το ενδεχόμενο ρίσκο φαίνεται να είναι μηδαμινό μπροστά στα κέρδη που μπορεί να επέλθουν και η πρόκληση χρήσης καινοτόμων μεθόδων που ξεφεύγουν από τα στεγανά της στείρας διάλεξης απελευθερώνουν το κοινό, ενώ η διάδραση, η στοχαστική διαδικασία και ο εποικοδομητικός διάλογος συνεισφέρουν σημαντικά στην διαδικασία της μάθησης και επιφέρουν άμεση συγκράτηση και μεταφορά.

Κλείνοντας οι προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα είναι οι ακόλουθες :

- Εφαρμογή σε διαφορετικά κοινά και ποικίλους κλάδους
- Υλοποίηση προγραμμάτων στοχευμένα στις υπόλοιπες διαστάσεις και σύγκριση επιρροή τους στο PsyCap
- Χρήση διαφορετικών μορφών τέχνης (μορφές και είδη)
- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης και στα τέσσερα επίπεδα του μοντέλου του Kirkpatrick (ROI)

## **Βιβλιογραφία**

Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). Psychological capital: a review of evolving literature. *Journal of Colombo Business*,(7), 9-75.

Cranton, P. (1994). *Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults*. *Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Cranton, P., & Carusetta, E. (2004). Developing authenticity as a transformative process. *Journal of Transformative education*, 2(4), 276-293.

Kant, I. (1790). 2000. *Critique of the Power of Judgment*, 481.

Kokkos, A. (2009). Transformative Learning through Aesthetic Experience: towards a comprehensive methodology. Retrieved from the. In *Proceedings of the Eighth International Transformative Learning Conference*.

Landmann, M. (2011). *The Frankfurt School: The Critical Theories of Max Horkheimer and Theodor W. Adorno*. Transaction Publishers.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Masten, A. S., Reed, M. G. J., Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). Handbook of positive psychology. *Handbook of positive psychology*.

Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood*, 1, 20.

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New directions for adult and continuing education*, 1997(74), 5-12.

Mezirow, J. (2003). Transformative learning as discourse. *Journal of transformative education*, 1(1), 58-63.

Perkins, D. N. (1994). *The intelligent eye: Learning to think by looking at art* (Vol. 4). Getty Publications.

Ritchhart, R., Palmer, P., Church, M., & Tishman, S. (2006). Thinking routines: Establishing patterns of thinking in the classroom.

Snyder, C. (2008). Grabbing hold of a moving target: Identifying and measuring the transformative learning process. *Journal of Transformative Education*, 6(3), 159-181.

# Ατομικές στάσεις, αμφιθυμία και αντίσταση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης

**Φοιτήτρια: Συνοδινού Κίρκη**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία**

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια πολλοί οργανισμοί, διαφορετικοί μεταξύ τους, έχουν προσπαθήσει να υλοποιήσουν αλλαγές στο εσωτερικό τους. Οι αλλαγές αυτές παρότι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα, επιδιώκουν κάτι κοινό αφού στόχος τους είναι η πραγματοποίηση θεμελιωδών αλλαγών στις επιχειρησιακές λειτουργίες ώστε να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν ένα ανταγωνιστικό και απαιτητικό εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μείζον ζήτημα για τις επιχειρήσεις σήμερα. Μία πληθώρα παραγόντων όπως ο ισχυρός ανταγωνισμός στην αγορά, η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη καθώς και πολλοί κοινωνικοπολιτισμικοί παράγοντες πιέζουν τους οργανισμούς να αλλάξουν ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Στον επιχειρηματικό κόσμο δεν υπάρχει τίποτα πιο σταθερό από την αλλαγή. Εάν αναλογιστούμε πως από τις 100 κορυφαίες εταιρίες όπως τις είχε απαριθμήσει το Forbes το 1917 μόνο οι 61 υφίσταντο το 1987, καταλαβαίνουμε πως οι οργανισμοί είτε θα αλλάζουν συνεχώς είτε θα πρέπει να βγουν εκτός αγοράς.

Η ομαλή και επιτυχής οργανωσιακή αλλαγή πέρα από τους πόρους και την προσπάθεια των φορέων της αλλαγής δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού δεν είναι υποστηρικτική απέναντι στο πρόγραμμα της αλλαγής. Σε πολλούς οργανισμούς, η αλλαγή αποδεικνύεται μία μεγάλη πρόκληση δεδομένου ότι απαιτεί το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και πιο συγκεκριμένα εξαρτάται από τις αξίες, την ηθική, τις προτιμήσεις και τις απόψεις όσων εμπλέκονται στην υλοποίηση της αλλαγής. Είναι γνωστό πως οι αρνητικές αντιδράσεις των μελών του οργανισμού αποτελούν την πιο δημοφιλή αιτία της αποτυχίας των πρωτοβουλιών αλλαγής. Με λίγα λόγια, η αποτυχία πολλών οργανωσιακών αλλαγών μπορεί να εξηγηθεί από την υποβάθμιση της σημαντικότητας των ατομικών παραγόντων, γνωστικών και συναισθηματικών, στην υλοποίηση της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Schneider, Brief, και Guzzo (1996) «εάν δεν αλλάξουν πρώτα η άνθρωποι, είναι αδύνατη η οργανωσιακή αλλαγή». Παρόλα αυτά, οι περισσότερες έρευνες στο πεδίο της οργανωσιακής αλλαγής εστιάζουν στην επίδραση των



οργανωσιακών παραγόντων (μάκρο-επίπεδο) στις αντιδράσεις των αποδεκτών της αλλαγής και συνεπώς στην επιτυχία ή αποτυχία της. Η παρούσα έρευνα είναι σημαντική καθώς εστίασε στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ατομικοί παράγοντες (μίκρο-επίπεδο) στις αντιδράσεις των αποδεκτών της οργανωσιακής αλλαγής, και πιο συγκεκριμένα στις αντιδράσεις της αμφιθυμίας και της αντίστασης κατά της αλλαγής. Αναλυτικότερα, οι μεταβλητές οι διερευνήθηκαν είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση, οι θετικές στάσεις απέναντι στο πρόγραμμα της επιχειρησιακής αλλαγής ενώ μελετήθηκε η συσχέτισή τους με την αντίσταση και την αμφιθυμία των αποδεκτών της οργανωσιακής αλλαγής.

Με βάση το τρισδιάστατο μοντέλο των ατομικών στάσεων εξετάσθηκε η σχέση που παρουσιάζουν οι θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις των ατόμων με τις αντιδράσεις της αντίστασης και της αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Έπειτα, αναλύθηκε η σχέση δύο εργασιακών αποτελεσμάτων, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, με τις θετικές (γνωστικές, συναισθηματικές, συμπεριφορικές) στάσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή καθώς και με τις αντιδράσεις της αμφιθυμίας και της αντίστασης. Έναν ακόμη στόχο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης ως ρυθμιστικών παραγόντων στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των θετικών γνωστικών, συναισθηματικών, συμπεριφορικών στάσεων και των αντιδράσεων (ατομική αμφιθυμία και αντίσταση) απέναντι στην πρωτοβουλία της αλλαγής από τα μέλη του οργανισμού.

### **Σκοπός της παρούσας έρευνας & Υποθέσεις**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία στην Οργανωσιακή Αλλαγή, οι αντιδράσεις των μελών ενός οργανισμού συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία της υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών. Οι αντιδράσεις αυτές όπως έχει αποδειχθεί σε αρκετές μελέτες καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις στάσεις που διαμορφώνουν τα μέλη του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή (Smollan, 2006). Ιδιαίτερα, οι θετικές στάσεις των εργαζομένων οδηγούν συχνά σε θετικές αντιδράσεις όπως η δέσμευση και η εμπλοκή σε πράξεις υποστήριξης του προγράμματος αλλαγής (Lines, 2005; Organ, 1990) επηρεάζοντας έτσι θετικά την εφαρμογή και την υιοθέτηση της αλλαγής (Holt, 2007). Αντίθετα, όταν το ανθρώπινο δυναμικό διαμορφώσει μία ισχυρή αρνητική στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι πιθανότερο να προβεί σε πράξεις αντίστασης, να εναντιωθεί απέναντι σε αυτή, να τη δυσφημίσει και να προσπαθήσει να υποθάψει την προσπάθεια της Διοίκησης για αλλαγή (Lines, 2005). Υιοθετώντας, λοιπόν, το τριμερές μοντέλο των στάσεων, όπως προτάθηκε από

τους Eagly και Chaiken (1998), τη Piderit (2000) και τους Ajzen και Fishbein (1980), όπου οι γνωστικές, οι συναισθηματικές και οι συμπεριφορικές στάσεις συνθέτουν τη γενικότερη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα τις απόψεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις τους απέναντί της υποθέσαμε ότι:

*H1 : Οι θετικές γνωστικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.*

*H2 : Οι θετικές συναισθηματικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.*

*H3 : Οι θετικές συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.*

Στηριζόμενοι σε προηγούμενες μελέτες, η αμφιθυμία αποτελεί μία από τις συχνότερες αντιδράσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, επηρεάζεται εξίσου από τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορικές προθέσεις των αποδεκτών της αλλαγής και εμφανίζεται όταν τα άτομα έχουν ισχυρές αλλά αντικρουόμενες στάσεις μεταξύ της ίδιας διάστασης (Piderit, 2000) ή ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις (γνωστική, συμπεριφορική, συναισθηματική). Συμπερασματικά, η αμφιθυμία αποτελεί μία ουδέτερη αντίδραση του ατόμου στην οργανωσιακή αλλαγή, καθώς συντηρεί τόσο θετικές όσο και αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή, πολλές φορές προκαλώντας δυσμενή αποτελέσματα στην αποδοχή της αλλαγής, άρα υποθέσαμε ότι:

*H4: Οι θετικές γνωστικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αμφιθυμία στην αλλαγή.*

*H5: Οι θετικές συναισθηματικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αμφιθυμία στην αλλαγή.*

*H6: Οι θετικές συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται αρνητικά με την αμφιθυμία στην αλλαγή.*

Τα εργασιακά αποτελέσματα έχουν βρεθεί να επιδρούν στις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Σύμφωνα και με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό αποδέχονται ευκολότερα την οργανωσιακή αλλαγή, είναι περισσότερο πρόθυμοι να την υποστηρίξουν ενώ προσαρμόζονται γρηγορότερα σε αυτή (Lau, Tse & Zhou, 2002; Yousef, 2000, Iverson, 1996). Άρα υποθέσαμε πως:

*H7: Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται θετικά με τις θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.*

*H8: Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.*

*H9: Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με την αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή.*

Αντίστοιχα, έχει βρεθεί πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση τείνουν να υποστηρίζουν περισσότερο την οργανωσιακή αλλαγή και να εμπλέκονται σε extra-role συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διευκόλυνση του προγράμματος της αλλαγής (όπως van Heuvel et al., 2010). Υποθέσαμε λοιπόν ότι:

*H10: Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται θετικά με τις θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.*

*H11: Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή.*

*H12: Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με την αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή.*

Στην παρούσα μελέτη σημαντικό στόχο επίσης αποτέλεσε να εξετασθούν δύο εργασιακές συνθήκες, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση, ως ρυθμιστικοί παράγοντες της σχέσης μεταξύ των θετικών στάσεων των εργαζομένων προς την αλλαγή και των αρνητικών αντιδράσεων τους απέναντί της. Οι έννοιες αυτές, στις περισσότερες έρευνες στη Διοίκηση Αλλαγών, έχουν διερευνηθεί είτε ως συνέπειες που επιφέρει στο άτομο η οργανωσιακή αλλαγή είτε ως αίτια/προβλεπτικοί παράγοντες των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Επισημαίνεται, λοιπόν, η ανάγκη να διερευνηθούν οι έννοιες αυτές ως παράγοντες που επιδρούν ή αλλιώς ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ των ατομικών (γνωστικών, συναισθηματικών, συμπεριφορικών) στάσεων και των αντιδράσεων των εργαζομένων στην αλλαγή. Με τη δημιουργία του παρόντος θεωρητικού μοντέλου θα εξετασθεί εάν η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ των θετικών γνωστικών, συναισθηματικών, συμπεριφορικών στάσεων για την αλλαγή και της αντίστασης ή αντίστοιχα αμφιθυμίας απέναντί της. Αναλυτικότερα, υποθέσαμε πως:

H13: Η εργασιακή ικανοποίηση ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών, συμπεριφορικών και συναισθηματικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή η σχέση μεταξύ των ατομικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή είναι αρνητική. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή είναι θετική.

H14: Η εργασιακή ικανοποίηση ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών, συμπεριφορικών και συναισθηματικών στάσεων και της αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αμφιθυμίας στην αλλαγή είναι αρνητική. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αμφιθυμίας στην αλλαγή είναι θετική.

H15: Η εργασιακή δέσμευση ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών, συμπεριφορικών και συναισθηματικών στάσεων και της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή. Όταν η εργασιακή δέσμευση είναι υψηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή είναι αρνητική. Όταν η εργασιακή δέσμευση είναι χαμηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή είναι θετική.

H16: Η εργασιακή δέσμευση ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών, συμπεριφορικών και συναισθηματικών στάσεων και της αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Όταν η εργασιακή δέσμευση είναι υψηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αμφιθυμίας στην αλλαγή είναι αρνητική. Όταν η εργασιακή δέσμευση είναι χαμηλή η σχέση μεταξύ των θετικών ατομικών στάσεων και της αμφιθυμίας στην αλλαγή είναι θετική.

### **Μεθοδολογία**

Το δείγμα της παρούσας έρευνα προήλθε από την εταιρία Α, η οποία κατέχει την πρώτη θέση στη διάθεση επώνυμων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στην Ευρώπη, με περισσότερα από 35 χρόνια παρουσίας στις διεθνείς αγορές. Έχει παρουσία σε 14 χώρες της Ευρώπης και στην Ελλάδα δραστηριοποιείται από το 2005 με αρκετά καταστήματα σε διάφορα σημεία της χώρας. Την περίοδο που προηγήθηκε το μοίρασμα των ερωτηματολογίων, η εταιρία είχε επικοινωνήσει και προγραμματίσει την έναρξη μίας μεγάλης εμβέλειας αλλά σταδιακής οργανωσιακής αλλαγής σε συστήματα και διαδικασίες που αφορούν διάφορες καθημερινές λειτουργίες. Η αλλαγή αυτή θα προκαλούσε άμεση επίδραση στον τρόπο που μέχρι τότε γίνονταν τα πράγματα στον οργανισμό. Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 106 υπαλλήλους της εταιρίας Α. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε

320 εργαζομένους από τους οποίους οι 106 απάντησαν σε αυτό ολοκληρωμένα. Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς, το οποίο συνολικά αποτελούταν από 6 κλίμακες ερωτήσεων και συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από τον κάθε εργαζόμενο. Όλες οι ποσοτικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

### **Αποτελέσματα της έρευνας & Συζήτηση της σημασίας τους**

Συνολικά και οι 12 υποθέσεις που αφορούσαν τις θετικές και αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιβεβαιώθηκαν και ήταν στατιστικά σημαντικές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όσο πιο θετικές τείνουν να είναι οι γνωστικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή τόσο πιο χαμηλή φαίνεται να είναι η αντίσταση τους απέναντί της. Αντίστοιχα, το ίδιο αποδείχθηκε τόσο για τις θετικές συναισθηματικές όσο και για τις συμπεριφορικές στάσεις των μελών του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή. Πολλές μελέτες, μάλιστα από τη δεκαετία του 1960, προσπάθησαν να αποδείξουν τον προβλεπτικό χαρακτήρα των ατομικών θετικών και αρνητικών στάσεων στην εκδήλωση της συμπεριφοράς (Hogg & Vaughan, 2010). Το εύρημα των πρώτων τριών υποθέσεων συγκλίνει με τα συμπεράσματα αντίστοιχων ερευνών στο πεδίο της διοίκησης αλλαγών, οι οποίες υποστηρίζουν πως οι θετικές στάσεις που διαμορφώνουν τα μέλη του οργανισμού απέναντι στην επικείμενη αλλαγή διευκολύνουν την αποδοχή της και εμποδίζουν την εμφάνιση αντίστασης (Lines, 2005; Organ, 1990). Αντίστοιχα, βρέθηκε πως οι θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις των μελών του οργανισμού σχετίζονταν αρνητικά με την εκδήλωση αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο θετικές ήταν οι ατομικές στάσεις (γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές) τόσο χαμηλότερη η αμφιθυμία που σημείωναν οι αποδέκτες της αλλαγής.

Κεντρικό ρόλο στην παρούσα έρευνα είχαν τα εργασιακά αποτελέσματα, των οποίων η σχέση διερευνήθηκε τόσο με τις θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων όσο και με τις αντιδράσεις της αντίστασης και αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Αρχικά, εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση με κάθε μία από τις τρεις θετικές διαστάσεις των ατομικών στάσεων. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αντίστασης στην αλλαγή. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με ευρήματα άλλων ερευνών που υποστηρίζουν την αρνητική σχέση υψηλής εργασιακής ικανοποίησης και αντίστασης στην αλλαγή (Lau et al. 2005; Yousef, 2000). Η

εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται, επίσης, αρνητικά με την εμφάνιση αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή. Όσο πιο υψηλό το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο μικρότερη η αμφιθυμία που καταγράφεται απέναντι στην αλλαγή.

Ένας ακόμη παράγοντας που ανήκει στην κατηγορία των εργασιακών αποτελεσμάτων, η εργασιακή δέσμευση διερευνήθηκε τόσο στη σχέση της με τις θετικές ατομικές στάσεις όσο και με την αντίσταση και την αμφιθυμία απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Η εργασιακή δέσμευση βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με τις θετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Όσο υψηλότερη η εργασιακή δέσμευση τόσο πιο θετικές οι γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Επιπρόσθετα, η εργασιακή δέσμευση των αποδεκτών της αλλαγής βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με τη θεωρία των Heuvel και συν. (2010) οι οποίοι υποστηρίζουν πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης αποδέχονται ευκολότερα την αλλαγή και εμπλέκονται σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την υποστήριξη του προγράμματος της οργανωσιακής αλλαγής. Η εργασιακή δέσμευση βρέθηκε επίσης να σχετίζεται αρνητικά με την αμφιθυμία των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Δηλαδή, όσο υψηλότερη ήταν η εργασιακή δέσμευση τόσο μικρότερη ήταν η διατήρηση αμφιθυμίας των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η σχέση ανάμεσα στην αντίδραση της αμφιθυμίας και της εργασιακής δέσμευσης δεν έχει μελετηθεί σε παλαιότερες έρευνες στο πεδίο της Διοίκησης Αλλαγών.

Πέρα από τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, έγινε μία προσπάθεια μελέτης της ρύθμισης των εργασιακών αποτελεσμάτων (*Moderation Effect Analysis*) στη σχέση μεταξύ θετικών ατομικών στάσεων και των αντιδράσεων της αντίστασης και της αμφιθυμίας απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Αρχικά, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ των θετικών γνωστικών, συναισθηματικών, συμπεριφορικών στάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή. Επίσης, ούτε η εργασιακή δέσμευση φάνηκε να αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών, συναισθηματικών, συμπεριφορικών στάσεων και αντίστασης στην αλλαγή.

Αντίθετα με τα παραπάνω αποτελέσματα, η εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε να ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ των θετικών γνωστικών και συναισθηματικών στάσεων και της αμφιθυμίας απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ η εργασιακή δέσμευση αναδείχθηκε ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ θετικών γνωστικών στάσεων και αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή.

Σε αντιστοιχία με όσα κατέδειξε η παρούσα έρευνα, οι φορείς των αλλαγών θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώσουν τις αρνητικές στάσεις των αποδεκτών της αλλαγής και να τις μετατρέψουν σε υποστήριξη και δέσμευση στην προσπάθεια αλλαγής (Antoni, 2004; Porras & Robertson, 1992). Δεδομένου ότι οι αρνητικές αντιδράσεις των μελών του οργανισμού αποτελούν τη δημοφιλέστερη αιτία αποτυχίας των οργανωσιακών αλλαγών, οι φορείς των αλλαγών πρέπει να λάβουν υπόψιν το σημαντικό ρόλο των στάσεων στην αποδοχή της αλλαγής και να δράσουν ώστε να επηρεάσουν τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις των αποδεκτών θετικά υπέρ της προγραμματισμένης αλλαγής. Έχει λοιπόν υποστηριχθεί πως η προσπάθεια θετικής επιρροής των ατομικών στάσεων που διαμορφώνουν οι αποδέκτες της αλλαγής αποτελεί αποτελεσματικότερη μέθοδο από την προσπάθεια τροποποίησης των ήδη διαμορφωμένων αρνητικών στάσεων αργότερα κατά την πορεία της αλλαγής (Saruhan, 2014). Με λίγα λόγια, οι φορείς των αλλαγών πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές για τη διαμόρφωση θετικών γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών στάσεων πριν ακόμη τεθεί σε εφαρμογή το πρόγραμμα της αλλαγής.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το θετικό ή αρνητικό πρόσημο των ατομικών στάσεων απέναντι στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες είναι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στη διαδικασία της αλλαγής, οι επιπτώσεις σε χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η αυτονομία και η σχέση με συνεργάτες και η αβεβαιότητα σχετικά με τις συνέπειες. Σύμφωνα με τον Lines (2005) λύση στην αβεβαιότητα και το φόβο αποτελεί η έγκαιρη επικοινωνία για το περιεχόμενο, τη φύση και τις διαδικασίες που θα περιλαμβάνει η αλλαγή. Η εσωτερική επικοινωνία αναδεικνύεται σε σημαντικό ρυθμιστικό παράγοντα κατά τη διάρκεια μίας οργανωσιακής αλλαγής (Saruhan, 2014) και θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την ομαλή υλοποίηση της (Lewis, 1999).

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, εάν οι οργανισμοί επιθυμούν να μειώσουν τα επίπεδα αντίστασης και αμφιθυμίας που βιώνουν οι οργανισμοί εξαιτίας της αβεβαιότητας και του φόβου που ενέχει πάντα η έναρξη μίας οργανωσιακής αλλαγής θα ήταν ωφέλιμο να βρουν τρόπους και στρατηγικές ώστε να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση όσων εμπλέκονται στην υλοποίηση της αλλαγής. Οι φορείς των αλλαγών και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα και να ακολουθήσουν πολιτικές ώστε να αυξήσουν το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης των μελών του οργανισμού που θα εμπλακούν και θα επηρεασθούν από τα αποτελέσματα του προγράμματος αλλαγής.

Η παροχή κινήτρων εκ μέρους των φορέων της αλλαγής αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στο σχεδιασμό του προγράμματος και της διαδικασίας των αλλαγών. Από τη βιβλιογραφία

υποστηρίζεται πως σε ένα δυναμικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς, η εργασιακή ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και η επιθυμία τους για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία των αλλαγών συσχετίζονται θετικά (Alas, 2007). Συμπερασματικά, οι φορείς των αλλαγών πρέπει να αναζητήσουν κίνητρα που θα μετατρέψουν την άρνηση ή την παθητική στάση των εργαζομένων σε επιθυμία συμμετοχής στο πρόγραμμα της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι από την παροχή πληροφοριών εκ μέρους της διοίκησης για τον τρόπο διαχείρισης της αλλαγής σημειώνουν πιο θετικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή. Εάν ο στόχος του οργανισμού είναι να αποκτήσουν τα μέλη του μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει οι φορείς των αλλαγών να συμπεριλάβουν το διάλογο με τους αποδέκτες της αλλαγής (Weick & Quinn, 1999).

Έπειτα, οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την υιοθέτηση της αλλαγής από τα μέλη του οργανισμού (van Heuvel, Demerouti & Bakker, 2014; Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli & Bakker, 2010). Οι πόροι αυτοί υποστηρίζουν τους εργαζόμενους ώστε να διατηρούν κίνητρα και μία θετική αυτό-εικόνα κατά τη διάρκεια της αλλαγής ενώ παράλληλα ενδυναμώνουν το δεσμό που έχουν με τον οργανισμό διευκολύνοντας την αποδοχή και προσαρμογή στην αλλαγή. Για την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης με στόχο την αποφυγή αντιδράσεων όπως η αντίσταση και η αμφιθυμία, οι φορείς των αλλαγών μπορούν να προσφέρουν πολύτιμους εργασιακούς πόρους. Κάποιοι από αυτούς είναι η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και η παροχή χρήσιμων συμβουλών από τους προϊσταμένους σχετικά με τη διαχείριση της νέας κατάστασης. Τέλος, σημαντικοί εργασιακοί πόροι είναι και οι ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενώ παράλληλα μέσω της εκπαίδευσης θα υποστηριχθούν οι νέοι τρόποι συμπεριφοράς που επιβάλλει η αλλαγή.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality, and behavior. McGraw-Hill Education (UK).

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.



- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human relations*, 46(6), 705-723
- Eagly AH, & Chaiken S. 1998. Attitude structure and function. In *The Handbook of Social Psychology*, ed. DT Gilbert, ST Fiske, 2:269– 322. Boston.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Kark Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion quarterly*, 24(2).
- Kiefer, T. (2002) Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1).
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 17

Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 95-122.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied Psychology*, 85(1), 132.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Rosili:Αθήνα

## The role of personality in employee selection

**Φοιτήτρια: Τζάτζιου Ευτυχία**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

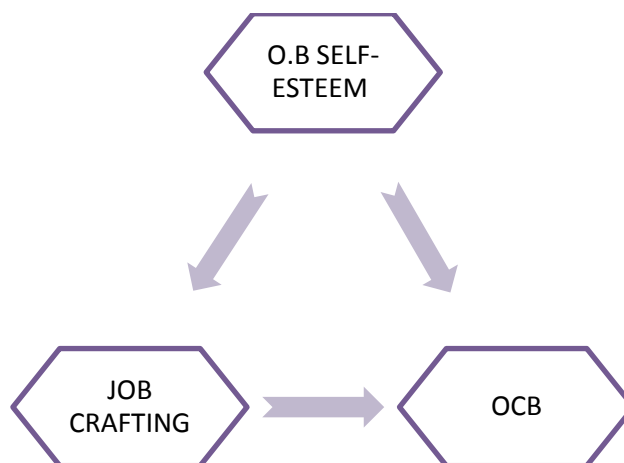
### Εισαγωγή

Η σημασία των εργαζομένων τη σημερινή εποχή είναι αδιαμφησβήτητη. Αυτό που αξίζει και θεωρείται πολύτιμο σε έναν οργανισμό είναι το προσωπικό του, οι εργαζόμενοι του. Για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και την εύρυθμη λειτουργία του έχει παρατηρηθεί πως ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό η ικανοποίηση των εργαζομένων. Αν η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυξημένη, τότε ομοίως θα είναι και η εργασιακή απόδοση. Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί σε αρκετές μελέτες πως για να υπάρχει υψηλή εργασιακή απόδοση και αντίστοιχα εργασιακή ικανοποίηση συντελούν αρκετοί παράγοντες, τόσο ψυχολογικοί όσο και εργασιακοί. Μεταξύ των εργασιακών μεταβλητών-παραγόντων, που συντελούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης είναι το Job Crafting και η Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά, ενώ μεταξύ των ψυχολογικών παραγόντων, οι οποίοι όμως σχετίζονται με την εργασία, περιλαμβάνεται η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση. Οι τρεις αυτές μεταβλητές αν συνδυαστούν μπορεί να συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

### Σκοπός και στόχος της μελέτης

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετήθηκε η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της Εργασιακής Αυτοεκτίμησης, του Job Crafting και της Φιλότιμης Εργασιακής Συμπεριφοράς. Στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Συγκεκριμένα, σε πρώτο επίπεδο επιδιώκεται να αποδειχθεί ο βαθμός σημαντικότητας της εικόνας που σχηματίζει ο εργαζόμενος για τον εαυτό του σε συνάρτηση με φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές και συμπεριφορές Job Crafting. Θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο η ΕΑ αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα του JC αλλά και του OCB. Όπως αναφέρει και στην θεωρία του ο Korman θέλουμε να εξακριβώσουμε αν όντως οι άνθρωποι που έχουν σχηματίσει μια θετική εικόνα για τον εαυτό τους θα οδηγούνται σε αντίστοιχες συμπεριφορές (OCB) και ρόλους που την ενισχύουν (JC) (Pierce, et al., 2004). Σε δεύτερο επίπεδο στόχος της μελέτης είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο το JC μπορεί να

οδηγήσει σε φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Έτσι θα είμαστε σε θέση να προβάλλουμε την ύπαρξη ή μη μιας σχέσης επιρροής μεταξύ των μεταβλητών, στην κορυφή της οποίας θα είναι η εργασιακή αυτοεκτίμηση. Στόχος είναι να φανερώσουμε μια σχέση στην οποία, η ΕΑ θα οδηγεί σε JC και OCB, οι οποίες δύο τελευταίες μεταβλητές θα εμφανίζουν μια σχέση επιρροής μιας κατεύθυνσης.



Ο λόγος για τον οποίο επιλέξαμε να μελετήσουμε αυτό το θέμα είναι γιατί έχουν υλοποιηθεί ελάχιστες έρευνες που μελετούν την σχέση των συγκεκριμένων μεταβλητών. Επίσης, η σημασία του θέματος που επιλέχθηκε θεωρούμε πως είναι ύψιστη, καθώς αποτελεί έναυσμα για περισσότερες μελέτες πάνω στην σχέση αυτών των μεταβλητών, οι οποίες είναι αποδεδειγμένο πως αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Αν ένας οργανισμός αυξήσει τα επίπεδα και των τριών μεταβλητών τότε τα πλεονεκτήματα θα είναι διττά, και για την εύρυθμη λειτουργία του αλλά και για τον εργαζόμενο.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Το JC αποτελεί, σύμφωνα με την J.Dutton, «μια προσωπικά υποκινούμενη συμπεριφορά αλλαγών, στην οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με στόχο να ευθυγραμμίσουν την θέση εργασίας τους με τις δικές τους προτιμήσεις, κίνητρα και τα δικά τους πάθη» (Tims et al., 2012:173). Οι λόγοι για τους οποίους οδηγούνται σε τέτοιου είδους αλλαγές είναι διότι έχουν την ανάγκη για έλεγχο της εργασίας τους, για διαπροσωπική επαφή αλλά και για την δημιουργία θετικής εικόνας για τον εαυτό τους. Έτσι δημιουργήθηκαν και οι τρεις διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται το Job Crafting. Αυτές είναι το Task Crafting που αποτελεί την διαμόρφωση και την αλλαγή των εργασιακών καθηκόντων, το Relational Crafting, που διαμορφώνει και αλλάζει τον τρόπο και το νόημα των σχέσεων που

δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας και τέλος το Cognitive Crafting, το οποίο αφορά την διαμόρφωση της γνωστικής πλευράς της εργασίας. Φυσικά τα θετικά αποτελέσματα είναι αρκετά όπως, το ότι αλλάζει το νόημα και ο σκοπός της εργασίας, βελτιώνεται η εικόνα, η ταυτότητα και η ψυχολογία του ατόμου, αυξάνεται το αίσθημα της ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και απόδοσης και τέλος αυξάνεται η ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών. Ως αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί η υπονόμηση του οργανισμού στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες οι δράσεις και οι αλλαγές που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος ενώ συμβαδίζουν με τον ίδιο είναι αντίθετες με την στρατηγική του οργανισμού.

Όσον αφορά την δεύτερη μεταβλητή, την Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά (Organisational Citizenship Behavior) αυτή αποτελεί, σύμφωνα με τον Organ, «ατομικές συμπεριφορές που είναι διακριτικές, δεν αναγνωρίζονται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα αμοιβής και στο σύνολο τους προωθούν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». Με λίγα λόγια αφορά συμπεριφορές οι οποίες αφορούν την παροχή βοήθειας σε έναν συνάδελφο, την εθελοντική προώθηση και βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, την ταύτιση και την δέσμευση προς την εταιρεία και γενικότερα τη προσφορά στο σύνολο του οργανισμού, η οποία στη συνέχεια προωθεί την ενότητα και την εύρυθμη λειτουργία του. Αποτελείται από πέντε διαστάσεις: την Φιλοτιμία, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος αποδέχεται τις δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν χωρίς να εκφράσει κάποιο παράπονο αλλά αντίθετα κρατώντας μια θετική στάση, τον Αλτρουϊσμό, ο οποίος αναφέρεται σε συμπεριφορές όπως είναι η εμπάθεια, η ενσυναίσθηση και η συμπόνια μεταξύ των συναδέλφων, οι οποίες μπορεί να βοηθήσουν στην αποφυγή τυχόν προβλημάτων, την Ευγένεια, που αφορά την παροχή συμβουλών προς τους συναδέλφους προς αποφυγή ορισμένων προβληματικών καταστάσεων ή ακόμα και προς διευκόλυνση του έργου των συναδέλφων, την πολιτική αρετής, η οποία αφορά την υποστήριξη και την αφοσίωση προς τον οργανισμό, συμβαδίζοντας με τις αλλαγές του και τέλος η Ευσυνειδησία, η οποία αποτελεί μια προχωρημένη φιλότιμη συμπεριφορά καθώς, οι εργαζόμενοι εργάζονται πέρα από το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο κάνοντας υπερωρίες ή όντας πειθαρχημένοι και ακριβείς στην ώρα προσέλευσης. Η ύπαρξη τέτοιων συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους. Θετικές εργασιακές αξιολογήσεις, προσωπική ανάπτυξη, εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση, υψηλή παραγωγικότητα, βελτίωση στρατηγικού σχεδιασμού και βελτίωση εσωτερικής επικοινωνίας αποτελούν μερικά παραδείγματα. Αντίθετα, όμως, μπορούν να έχουν και

ορισμένα αρνητικά όπως είναι η επιβάρυνση και το στρες που προκαλείται στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα την ύπαρξη ενδοοικογενειακών συγκρούσεων.

Η τρίτη και τελευταία μεταβλητή της έρευνας μας είναι η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση (Organisational-based Self-esteem) αποτελεί μια αυτόαξιολόγηση που κάνει ο καθένας ξεχωριστά για τον εαυτό του, για το πόσο αξίζει και το πόσο ικανοποιεί κάποιες ανάγκες, η οποία λαμβάνει χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Καθορίζει, δηλαδή, τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει πως είναι ικανό, σημαντικό και άξιο σαν μέλος της οργάνωσης. Μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα θετικά στοιχεία της ΕΑ είναι ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη εργασιακής αυτοεκτίμησης έχουν μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση, δηλαδή, αποδίδουν καλύτερα, ποιοτικά και ποσοτικά. Έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση και ακόμα και σε κάποια χαμηλή αξιολόγηση διπλασιάζουν την προσπάθεια τους. Έχει αποδειχθεί επίσης πως παρουσιάζουν πολύ χαμηλά ποσοστά αποχώρησης (παραίτηση, απουσιασμός, κ.α). Αντίστοιχα υπάρχουν και κάποια αρνητικά στοιχεία της ΕΑ, τα οποία έχουν να κάνουν με το μέγεθος της οργάνωσης, τον σεβασμός που εμφανίζει η διοίκηση προς τους εργαζομένους και τις συνεχείς αποτυχίες.

### **Μεθοδολογία**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο των ερωτηματολογίων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Οκτώβριο μέχρι και τον Νοέμβριο του 2016. Η έρευνα ήταν ηλεκτρονική, επομένως αποστέλλοταν σε προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις και δημοσιευόταν σε ηλεκτρονικά μέσα κοινωνική δικτύωσης όπως, Linked-in.com, Xing.com και Facebook.com. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ήταν χρονοβόρα αλλά διαρκούσε λιγότερο από δέκα λεπτά, έτσι ώστε να μην είναι κουραστική και ίσως παραπλανητική ή ασταθής όσον αφορά τις απαντήσεις. Σκοπός ήταν οι ερωτήσεις να είναι σύντομες, λιτές, κατανοητές, έτσι ώστε ο ερωτώμενος να μπορεί να απαντά γρήγορα και ειλικρινά. Όλες οι απαντήσεις και η ταυτότητα των ερωτώμενων, ήταν ανώνυμες και η χρήση τους αφορούσε μόνο την εξαγωγή αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής έρευνας. Η ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 20.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας ήταν τυχαίο και αποτελούνταν από 138 άτομα, τα οποία εκείνη τη χρονική περίοδο ήταν εργαζόμενοι. Αποτελούνταν τόσο από γυναίκες όσο και από άντρες, διαφορετικών ηλικιών. Συγκεκριμένα, 94 άτομα, δηλαδή το 68,1% ήταν γυναίκες και τα υπόλοιπα 44, δηλαδή

31,9% ήταν άνδρες. Το 65,2% των ερωτώμενων ανήκαν στην ηλικιακή βαθμίδα από 20-30, το 12,3% από 30-40, το 13,8% από 40-50 και τέλος ένα 7,2% του δείγματος ήταν άνω των 50 ετών. Τέλος, το 34,8% έχει εμπειρία από 1 έως 2 έτη, το 21,7% από 3-5, το 15,2% από 5-10 και τέλος το 28,3% από 10 έτη και άνω

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν συνολικά από 54 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι τρεις ήταν δημογραφικές. Χρησιμοποιήθηκαν τρεις κλίμακες, μια για κάθε μεταβλητή. Συγκεκριμένα, η πρώτη κλίμακα που αναφερόταν στην Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά, ήταν 24βάθμια (αφαιρέθηκαν 3 items) με δείκτη αξιοπιστίας 0.779. Η δεύτερη 15βάθμια κλίμακα του Job Crafting (αφαιρέθηκε 1 item) είχε συνολικό δείκτη αξιοπιστίας 0.797 και τέλος η τρίτη 10βάθμια Κλίμακα της Εργασιακής Αυτοεκτίμησης είχε δείκτη αξιοπιστίας 0.859.

### **Αποτελέσματα έρευνας**

Ερευνητικές υποθέσεις: Για την διεξαγωγή συμπερασμάτων και την επιβεβαίωση ύπαρξης σχέσεων μεταξύ των τριών μεταβλητών διατυπώθηκαν 13 ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά είχαν σκοπό να αποδείξουν κατά πόσο το φαινόμενο του JC μπορεί να οδηγήσει σε Φιλότιμες Εργασιακές Συμπεριφορές, κατά πόσο η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε JC και τέλος κατά πόσο η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε Φιλότιμες Εργασιακές Συμπεριφορές. Για να καταστεί δυνατή η ανάλυση και η επιβεβαίωση των σχέσεων χρησιμοποιήσαμε τις διαστάσεις της κάθε μεταβλητής. Έτσι σχετικά με την πρώτη υπόθεση και την σχέση του JC με την Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά τα ερωτήματα ήταν αν: Ο Αλτρουϊσμός επηρεάζεται από τις διαστάσεις του JC, Η Ευσυνειδησία επηρεάζεται από τις διαστάσεις του JC, Η Ευγένεια επηρεάζεται από τις διαστάσεις του JC, Η Φιλοτιμία επηρεάζεται από τις διαστάσεις του JC και Η Πολιτική Αρετής επηρεάζεται από το JC. Για την δεύτερη υπόθεση και την σχέση JC και Εργασιακής Αυτοεκτίμησης αν: Η Γνωστική πλευρά του JC (Cognitive Crafting) επηρεάζεται από την ΕΑ, Η Διαπροσωπική πλευρά του JC (Relational Crafting) επηρεάζεται από την ΕΑ και Η πλευρά του JC που αφορά τα καθήκοντα (Task Crafting) επηρεάζεται από την ΕΑ. Τέλος για την τρίτη και τελευταία υπόθεση σχετικά με την σχέση της Φιλότιμης Εργασιακής Συμπεριφοράς και της Εργασιακής Αυτοεκτίμησης τα ερωτήματα ήταν αν: Ο Αλτρουϊσμός επηρεάζεται από την ΕΑ, Η Ευσυνειδησία επηρεάζεται από την ΕΑ, Η Ευγένεια επηρεάζεται από την ΕΑ, Η Φιλοτιμία επηρεάζεται από την ΕΑ και Η Πολιτική Αρετής επηρεάζεται από την ΕΑ.

Αποτελέσματα: Για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων, με την βοήθεια του εργαλείου IBM SPSS, πραγματοποιήσαμε αναλύσεις συσχετίσεων και παλινδρόμησης έτσι ώστε να διαπιστώσουμε τον βαθμό στον οποίο αρχικά οι μεταβλητές συνδέονται αλλά και μπορούν να οδηγήσουν η μια στην άλλη. Έτσι σχηματίσαμε τους παρακάτω πίνακες για να εξακριβώσουμε τελικά ποιες διαστάσεις των μεταβλητών σχετίζονται με ποιες καθώς και τις πιθανές επιρροές τους. Στην παρένθεση βρίσκονται τα ποσοστά της παλινδρόμησης κατά σειρά σχέσης.

- Ο Αλτρουϊσμός επηρεάζεται από το Relational & Cognitive Crafting (7% και 4%)
- Η Ευσυνειδησία επηρεάζεται από το Task & Cognitive Crafting (7% και 14%)
- Η Ευγένεια επηρεάζεται και από τις τρεις διαστάσεις του JC (Task 8%, Relat.7% και Cogn. 13%)
- Η Φιλοτιμία επηρεάζεται από το Task Crafting (5%)
- Η Πολιτική Αρετής επηρεάζεται από το Relational & Cognitive Crafting (13% και 12%)

Συνολικά, όσον αφορά το κατά πόσο το JC μπορεί να οδηγήσει σε φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως είναι αρκετά πιθανό να συμβεί. Όλες οι διαστάσεις του JC συνδέονταν με κάποια αντίστοιχη της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς, γεγονός το οποίο επαληθεύει την υπόθεση πως το οι τρεις διαστάσεις του JC αποτελούν προβλεπτικές μεταβλητές των διαστάσεων της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς. Το JC αποτελείται από εθελοντικές πράξεις στις οποίες κύριο συστατικό είναι το κίνητρο. Το κίνητρο για δημιουργία σχέσεων, για έλεγχο και για προβολή μιας θετικής αυτό-εικόνας. Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά αποτελεί εξίσου μια σειρά εθελοντικών πράξεων, οι οποίες έχουν ως κινητήριο δύναμη μαζί με άλλες και την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν, λοιπόν, ένας εργαζόμενος αλλάζει τον τρόπο που εργάζεται φέρνοντας τον στα δικά του μέτρα, αυτόματα αυξάνει τον δείκτη της εργασιακής του ικανοποίησης, η οποία αποτελεί την παρακινητικό παράγοντα εμφάνισης φιλότιμων συμπεριφορών. Με βάση την ανάλυση μας, μπορούμε να πούμε πως η παραπάνω θεώρηση είναι πολύ πιθανή να συμβεί.



- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση επηρεάζει τον Αλτρουϊσμό (8%)
- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση επηρεάζει την Ευσυνειδησία (21%)
- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση επηρεάζει την Ευγένεια (22%)
- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση επηρεάζει την Πολιτική Αρετής (6%)
- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση δεν επηρεάζει την Φιλοτιμία
- Η Εργασιακή Αυτοεκτίμηση επηρεάζει όλες τις διαστάσεις του JC (Task 14%, Relat. 15% και Cogn.10%)

Συνολικά, μπορούμε να διαπιστώσουμε πως αν ένας εργαζόμενος έχει υψηλή αυτοεκτίμηση φαίνεται ότι μπορεί να οδηγηθεί σε συμπεριφορές βοηθητικές, αλτρουιστικές τόσο για τους συναδέλφους και τον εαυτό του όσο και για την εταιρεία. Επίσης επαληθεύεται η τριγωνική σχέση των τριών μεταβλητών, όπως αναφέραμε στην εισαγωγή. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΑ είναι πιθανό να οδηγήσει σε συμπεριφορές JC και OCB και αντίστοιχα και το JC μπορεί να οδηγήσει σε OCB. Με λίγα λόγια, η εργασιακή αυτοεκτίμηση αποτελεί σε αυτή την σχέση την κορυφή, καθώς οδηγεί και στις δύο μεταβλητές. Επίσης, διαπιστώσαμε από τις υποθέσεις εργασίας πως η διάσταση Φιλοτιμία δεν σχετίζεται με την ΕΑ. Εδώ έρχεται να καλύψει αυτό το κενό το JC, του οποίου η μια διάσταση σχετίζεται και οδηγεί σε δράσεις Φιλοτιμίας. Επομένως, εμφανίζεται και μια αλληλοκάλυψη μεταξύ των δύο μεταβλητών. Παρότι τα ποσοστά δεν είναι πολύ υψηλά, παρόλα αυτά παρατηρείται μια σχέση μεταξύ των μεταβλητών στατιστικά σημαντική, η οποία πράγματι μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Λόγω επομένως της σημαντικότητας των μεταβλητών θα μπορούσαμε να προτείνουμε στην εταιρεία-οργανισμό και συγκεκριμένα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να ενσωματώσει σε κάθε λειτουργία του πρακτικές, οι οποίες θα προάγουν τις τρεις αυτές μεταβλητές και την μεταξύ τους σχέση. Τέτοιες πρακτικές θα ήταν ένας πιο χαλαρός προγραμματισμός εργασίας, επιλογή εργαζομένων, οι οποίοι έχουν ήδη θετική εικόνα για τον εαυτό τους, ενισχυμένα συστήματα επιβράβευσης των εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας, συχνή εκπαίδευση του προσωπικού και συστήματα αξιολόγησης τα οποία προωθούν την βελτίωση των εργαζομένων. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ικανά μέλη της οργάνωσης, ικανοποιημένα και με υψηλή θετική αυτοεκτίμηση, γεγονός το οποίο είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε συμπεριφορές JC και Φιλότιμης Εργασιακής Συμπεριφοράς.

## **Βιβλιογραφία**

- Ariani, D.W. (2012). Linking the Self-Esteem to Organizational Citizenship Behavior. *Business and Management Research*, 1(2), 26-38. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v1n2p26>
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1360-1378
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter?. *Center for Positive Organizational Scholarship*, 1-8
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Gevers, J.M.P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). Organization-based Self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-548
- Pierce, J.L. & Gardner, D.G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 392-409
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Shuang, L. (2013). *The culture heritage on OCB: A life case study between China and Sweden* (Master Thesis, Stockholm School of Economics, Sweden). <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=2054>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Ελλάδα, Rosili

# Η επίδραση της θετικής ψυχολογίας και της προσωπικότητας στην αναζήτηση εργασίας

**Φοιτήτρια: Χριστίνα Τζημαγιώργη**  
**Επιβλέπων καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η αναζήτηση εργασίας είναι μία διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια, καθώς η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν προκαλέσει αλλαγές και σε αυτόν τον τομέα. Τα ποσοστά της ανεργίας, λόγω και της οικονομικής κρίσης, έχουν αυξηθεί παγκοσμίως, και το σίγουρο είναι ότι πλέον η εργασιακή κινητικότητα είναι ένα νέο φαινόμενο της εποχής.

Το κάθε άτομο αναζητά εργασία με διαφορετικό τρόπο. Η θετική ψυχολογία και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες, που επηρεάζουν την αναζήτηση αυτή.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η παρούσα έρευνα λοιπόν, σκοπό έχει να μελετήσει την επίδραση της θετικής ψυχολογίας και της προσωπικότητας στην αναζήτηση εργασίας. Μέχρι στιγμής, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, έχει μελετηθεί αρκετά το ψυχολογικό κεφάλαιο και η συνεισφορά του σε διάφορους εργασιακούς παράγοντες και εργασιακά αποτελέσματα, ωστόσο δεν έχει μελετηθεί έως τώρα η σχέση μεταξύ ψυχολογικού κεφαλαίου και προσωπικότητας, αναφορικά με την αναζήτηση εργασίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αναζήτηση εργασίας είναι μία δύσκολη και ψυχοφθόρα διαδικασία. Θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία εύρεσης εργασίας, είτε στην περίπτωση που το άτομο είναι ήδη εργαζόμενο-απασχολούμενο σε κάποια επιχείρηση ή οργανισμό και είναι απογοητευμένο

από αυτή του την εργασιακή εμπειρία, είτε το άτομο είναι άνεργο κατά το χρονικό διάστημα αυτό και βρίσκεται στη διαδικασία αναζήτησης νέας θέσης εργασίας.

Οι συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας είναι σημαντικά και θετικά συσχετιζόμενες με την εύρεση εργασίας (Kanfer, Wanberg, & Katrowitz, 2001). Σύμφωνα με τον Kanfer λοιπόν, οι συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας ορίζονται ως «το αποτέλεσμα-προϊόν μιας δυναμικής – αναδρομικής διαδικασίας αυτό-ρρυθμισμού, που ξεκινάει με την ταυτοποίηση και την προσήλωση του ατόμου σε έναν στόχο». Οι συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας αξιολογούν τη συχνότητα με την οποία τα άτομα αναζητούν εργασία και δεσμεύονται σε δραστηριότητες αναζήτησης εργασία.

Δύο είναι οι διαστάσεις αναζήτησης εργασίας, η προσπάθεια και η πρόθεση. Η προσπάθεια αναζήτησης εργασίας αφορά το ποσό ενέργειας και χρόνου που δαπανά το άτομο στην αναζήτηση εργασίας και ουσιαστικά σχετίζεται με το κατά πόσο το άτομο αναζητά «έξυπνα» εργασία. Από την άλλη πλευρά, η πρόθεση αναζήτησης εργασίας σχετίζεται με το κατά πόσο το άτομο αναζητά «σκληρά» εργασία. Τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς αναζήτησης εργασίας είναι και αυτά που ουσιαστικά προσδιορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της διαδικασίας.

## ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

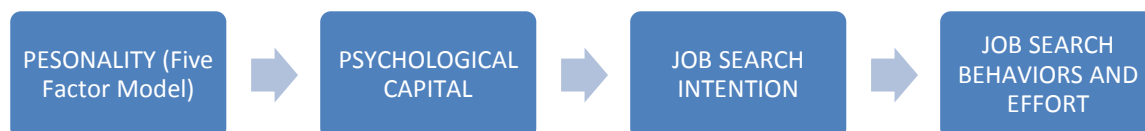
Το ψυχολογικό κεφάλαιο ωστόσο, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορεί να διαθέτει το άτομο, ώστε να το βοηθήσει να ανταπεξέλθει κατά τη διάρκεια της αναζήτησης εργασίας. Το ψυχολογικό κεφάλαιο ορίζεται ως η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης του ατόμου, και αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, την αισιοδοξία, την ελπίδα, την ανθεκτικότητα και την αυτοπεποίθηση-αυτεπάρκεια. Οι διαστάσεις αυτές, είναι μετρήσιμες και «δεκτικές» στο να αναπτυχθούν. Το ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της εκπαίδευσης (training) και των παρεμβάσεων (interventions) του συλλήγου, αλλά και του κλιματος λειτουργίας μίας επιχείρησης και έχει συνδυαστεί με πολλές διαφορετικές διαστάσεις και αποτελέσματα που αφορούν την εργασία. Έχουν παρατηρηθεί επιπτώσεις του σε θέματα που αφορούν την ανεργία, την απόδοση των εργαζομένων, την ψυχική ευημερία του ατόμου, τη μείωση αποχωρήσεων εργαζομένων, τη μείωση του άγχους στην εργασία, την αύξηση της αίσθησης δέσμευσης προς την εργασία, είτε για εργασιακή είτε για οργανωσιακή δέσμευση, τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά και τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, τον κυνισμό και την οργανωσιακή αλλαγή.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Στην αναζήτηση εργασίας σημαντικό ρόλο παίζει και η προσωπικότητα κάθε ατόμου. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, αντιμετωπίζει με εξίσου διαφορετικό τρόπο τα γεγονότα που συμβαίνουν στη ζωή του και διαχειρίζεται επίσης διαφορετικά τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος. Το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Five-Factor Model of Personality ή Big Five) λοιπόν, είναι αυτό που θα χρησιμοποιηθεί για την παρούσα έρευνα.

Είναι ένα ιεραρχικό μοντέλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, Οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου είναι ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, η προσήνεια, και η ευσυνειδησία (McCrae, & John, 1992).

### Μοντέλο Έρευνας



Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να εξετάσει α) τη σχέση μεταξύ του μοντέλου των χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Five Factor Model) και του ψυχολογικού κεφαλαίου (psychological capital) και β) τη σχέση μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου (psychological capital) με την πρόθεση (job search intention), την προσπάθεια (job search effort) και τις ενέργειες-συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας (job search behaviors). Έτσι προκύπτουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις.

H1: Το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται θετικά με την πρόθεση αναζήτησης εργασίας.

H2: το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται θετικά (α) με τη συμπεριφορά αναζήτησης εργασίας και (β) με την προσπάθεια αναζήτησης εργασίας

H3: (α) ο νευρωτισμός σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

(β) η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

(γ) η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

(δ) η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

(ε) η προσήνεια σχετίζεται θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Τα δεδομένα της έρευνας αποκτήθηκαν κυρίως μέσω μίας έρευνας στο διαδίκτυο, αλλά και με άμεση επαφή με άτομα, τα οποία αποτέλεσαν μέρος του δείγματος.

Λήφθηκαν 175 απαντημένα ερωτηματολόγια από άτομα που αναζητούν ενεργά εργασία, Από τα 175 άτομα του δείγματος, τα 59 ήταν άνδρες και τα 116 γυναίκες. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από άτομα που η εκπαίδευσή τους είναι επιπέδου ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 48.6% και ακολουθούν τα άτομα μεταπτυχιακού επιπέδου εκπαίδευσης με ποσοστό 41.7% και μόνο 16/175 είναι άτομα με εκπαίδευση Λυκείου και 1 άτομο με διδακτορική εκπαίδευση.

Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι τα 29 χρόνια. Όσον αφορά το κομμάτι της εργασιακής εμπειρίας, με ποσοστό 81.3% αποτελεί το μέρος του δείγματος το οποίο διαθέτει εργασιακή εμπειρία. Τέλος, όσον αφορά το διάστημα αναζήτησης εργασίας, το 36.6% του δείγματος αναζητάει εργασία για χρονικό διάστημα μικρότερο των τριών μηνών, αμέσως μετά με ποσοστό 29.1% αναζητάει εργασία για χρονικό διάστημα 3 έως 6 μηνών, έπειτα με ποσοστά 16% και 18.3% (N=32) αναζητάει εργασία από 7 έως 12 μήνες και περισσότερο από 12 μήνες αντίστοιχα.

Οι μεταβλητές της έρευνας είναι:

- i. το ψυχολογικό κεφάλαιο
- ii. η συμπεριφορά αναζήτησης εργασίας
- iii. η προσπάθεια αναζήτησης εργασίας
- iv. η πρόθεση αναζήτησης εργασίας

και όσον αφορά την προσωπικότητα, οι μεταβλητές είναι:

- v. η εξωστρέφεια
- vi. η προσήνεια
- vii. η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες
- viii. η ευσυνειδησία και

ix. ο νευρωτισμός

Κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές λαμβάνει σκορ ως σύνολο των στοιχείων της (items), από τα οποία αποτελείται, διαιρεμένο από το συνολικό αριθμό των στοιχείων αυτών. Εκτός από αυτές τις μεταβλητές, υπάρχουν και οι μεταβλητές ελέγχου (control variables) που μετρούν δημογραφικά και άλλα στοιχεία του δείγματος, όπως είναι:

i. το φύλο

ii. η ηλικία

iii. το διάστημα αναζήτησης εργασίας

iv. η επαγγελματική εμπειρία και

v. το επίπεδο εκπαίδευσης

οι οποίες αναλύονται εξίσου και από την ανάλυσή τους προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα για το δείγμα.

### **ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Οι υποθέσεις της έρευνας επιβεβαιώθηκαν μερικώς από τα αποτελέσματά της. Αρχικά το ψυχολογικό κεφάλαιο στην παρούσα έρευνα δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, τόσο με την πρόθεση αναζήτησης εργασίας, όσο και με τη συμπεριφορά και την προσπάθεια αναζήτησης εργασίας, απορρίπτοντας λοιπόν ταυτόχρονα τις υποθέσεις (H1) και (H2). Σύμφωνα με το Luthans και τους συνεργάτες του (2009), το ψυχολογικό κεφάλαιο βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με τις συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας, οι οποίες σχετίζονται με πρόθεση αποχώρησης. Γενικά, οι συμπεριφορές αναζήτησης εργασίας επηρεάζονται και μπορεί να μεταβληθούν από την αναπληροφόρηση (feedback), που λαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001).

Στην παρούσα έρευνα, βρέθηκε ότι το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας εξωστρέφεια σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο. Το παραπάνω εύρημα συνάδει και με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς οι εξωστρεφείς άνθρωποι έχουν πιο πολλούς φίλους και πιο ικανοποιητικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα, για το λόγο αυτό είναι και πιο ικανοποιημένοι στην εργασία τους απ' ότι είναι οι εσωστρεφείς άνθρωποι (Zhai, Willis, et al., 2013). Έτσι λοιπόν, προέκυψε η ερευνητική υπόθεση (H3δ), η οποία επιβεβαιώθηκε. Εκτός όμως από την εξωστρέφεια, βρέθηκε ότι ο

νευρωτισμός και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες σχετίζονται σημαντικά θετικά με το ψυχολογικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, ο νευρωτισμός βρέθηκε ότι βοηθάει το άτομο να ελέγχει τα αρνητικά συναισθήματα όπως η ανησυχία, η νευρικότητα και το στρες (Choi, & Lee, 2012) και έτσι προέκυψε η ερευνητική υπόθεση (H3α), η οποία επιβεβαιώθηκε. Επιπλέον, η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες είναι ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με το βαθμό, στον οποίο το άτομο είναι περίεργο, ευφάνταστο, με προοδευτική σκέψη και αντισυμβατικό (Barrick, et al., 2001). Τα άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό, οδηγούνται σε αύξηση της έντασης όλων των συναισθημάτων τους (Zhai, Willis, et al., 2013), γι αυτό και η ερευνητική υπόθεση αφορούσε τη θετική σχέση του ψυχολογικού κεφαλαίου με τη μεταβλητή αυτή.

Από την άλλη πλευρά, η ευσυνειδησία και η προσήνεια δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη μεταβλητή του ψυχολογικού κεφαλαίου, με αποτέλεσμα την ανεπιτυχή επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων (H3β) και (H3ε). Πρακτικά αυτό μπορεί κατά κάποιον τρόπο να ερμηνευθεί, καθώς τα άτομα που χαρακτηρίζονται αρχικά από ευσυνειδησία είναι αξιόπιστα, υπεύθυνα, τηρούν τους κανόνες και είναι προσανατολισμένα στην επίτευξη (Barrick et al., 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά όμως, δεν επηρεάζουν θετικά την ψυχολογική τους κατάσταση, καθώς προσανατολίζονται κυρίως στην τυπικότητα απέναντι στην εργασία, χωρίς όμως το χαρακτηριστικό αυτό να προσδίδει αξία σε κάποια από της διαστάσεις του ψυχολογικού κεφαλαίου. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και σχετικά με το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας προσήνεια, η οποία αντανάκλα τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εγκάρδιο, συνεργάσιμο, υποστηρικτικό, που φροντίζει τους άλλους και ανησυχεί γι αυτούς (Barrick, et al., 2001), όμως αυτό το χαρακτηριστικό δεν επηρεάζει σε υψηλό βαθμό τη θετική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου.

Από την υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει προκύψει ότι ο νευρωτισμός σχετίζεται θετικά με την προσπάθεια αναζήτησης εργασίας, και αρνητικά με την πρόθεση της αναζήτησης εργασίας. Η παρούσα έρευνα ωστόσο δεν κατάφερε να επιβεβαιώσει αυτή τη θεωρία.

Επομένως, παίρνοντας σα δεδομένο την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει ότι τα άτομα που αναζητούν εργασία και χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ψυχολογικού κεφαλαίου, είναι πολύ πιθανό να χαρακτηρίζονται και από δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, νευρωτισμό και εξωστρέφεια, με αποτέλεσμα να έχουν μία πιο επιτυχημένη διαδικασία αναζήτησης εργασίας. Με την ανάπτυξη του ψυχολογικού τους κεφαλαίου, σε συνδυασμό με τα συγκεκριμένα



χαρακτηριστικά, θα προετοιμαστούν, με σκοπό να φέρουν εις πέρας μία ολοκληρωμένη και επιτυχημένη διαδικασία αναζήτησης εργασίας.

Σε πρακτικό επίπεδο η έρευνα αυτή μπορεί να συμβάλλει στην παρακίνηση τόσο των ατόμων που αναζητούν εργασία, όσο και των συμβούλων καριέρας και εύρεσης εργασίας, ώστε να κατανοήσουν αρχικά τη σημασία του ψυχολογικού κεφαλαίου και στη συνέχεια να αναπτύξουν τρόπους προς τη βελτίωσή του.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Rosili.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677–693.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430–452.

Chen, D. & Lim, V. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 811–839.

Choi, Y. & Lee, D. (2013). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.

Lim, V. K. G., Chen, D., Aw, S. S. Y., & Tan, M. (2016). Unemployed and exhausted? Job-search fatigue and reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 68–78.

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

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.

Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley.

Snyder, C. R., Ilardi, S., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2000). Hope theory: Updating a common process for psychological change. In C. R. Snyder, & R. E. Ingram (Eds.), *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes and practices for the 21st century* (pp. 128-153). New York: John Wiley.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2007). *The Scientific and Practical Exploration of Human Strengths. Positive Psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications..

Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivation and Behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010), An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance, *Personnel Psychology*, 63, 937-963.

Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z., & Sorenson, S. (2005). Job-Search Persistence During Unemployment: A 10-Wave Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 411–430.

Wanberg, C. R., Zhu, J., & Van Hooft, E. A. (2010). The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *The Academy of Management Journal*, 53(4), 788–807.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

## Ο ρόλος της οργανωσιακής ταύτισης στον τουριστικό κλάδο

**Φοιτήτρια: Τριανταφυλλοπούλου Δήμητρα**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

### Εισαγωγή

Οι μελετητές (Riketta 2003; Ashforth & Mael 1985; Edwards, 2005 ; Gautam, VanDICK, & Wagner, 2004 ) τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην οργανωσιακή ταύτιση , υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα των σχέσεων της διοίκησης με τους εργαζόμενους αποτελεί το κλειδί για την οργανωσιακή ταύτιση . Ο ψυχολογικός δεσμός μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτόν, αναφέρεται ως οργανωσιακή δέσμευση και εκφράζεται με την αποδοχή και ταύτιση του εργαζόμενου με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια, να είναι πιο πρόθυμος και να επιθυμεί την παραμονή του στον οργανισμό.

Συγχρόνως ο τουρισμός, με άμεση συμβολή 7,6% στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας και 11,3% στην απασχόληση, αποτελεί μια οικονομική δύναμη για την Ελλάδα ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει μια σε κάθε 5 θέσεις εργασίας. Το επίπεδο των υπηρεσιών του τουριστικού κλάδου βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο Ανθρώπινο Δυναμικό του, επομένως πρέπει να επιδιώκεται το υψηλό επίπεδο οργανωσιακής ταύτισης και εργασιακής ικανοποίησης με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

### Σκοπός

Στόχος μας λοιπόν με την παρούσα εργασία ήταν να διερευνήσουμε το φαινόμενο της οργανωσιακής ταύτισης στον Τουριστικό κλάδο βασιζόμενοι στις ήδη υπάρχουσες έρευνες (Epitropaki & Martin 2002 ; Ashforth & Mael 1996; Riketta 2003;) , και να δώσουμε νέες ιδέες για την διαδικασία της ταύτισης. Πιο συγκεκριμένα , σκοπός μας ήταν να ενισχύσουμε την εμπειρική έρευνα εξετάζοντας 5 μεταβλητές της οργανωσιακής ταύτισης , τη μετασηματιζόμενες ηγεσίας, τη δικαιοσύνη, την εργασιακή ανασφάλεια, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και τη συγκριτική αντιλαμβανόμενη υποστήριξη και πως λειτουργούν για τους εργαζόμενους του Τουριστικού κλάδου.

## **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Οι οργανισμοί στα χρόνια της παγκοσμιοποίησης, αναζητούν συστήματα ελέγχου, τα οποία απαιτούν την ταύτιση των εργαζομένων τους σε υψηλό επίπεδο (Barker, 1994). Γι' αυτό τον λόγο το κύριο στοιχείο προς εξέταση στην παρούσα εργασία είναι η οργανωσιακή ταύτιση. Η επιθυμία των ανθρώπων για ταυτοποίηση με βάση την εργασία τους αυξάνεται καθώς αυξάνονται και οι αναταραχές στην κοινωνία και στους οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται και η λεπτότητα της σχέσης του ατόμου με τον οργανισμό (Ashforth, Harrison & Corley 2008).

Οι Hall, Schneider και Nygren (1970) , υποστηρίζουν ότι η συμφωνία των οργανισμών με τους εργαζόμενους σε θέματα προσωπικών και εταιρικών αξιών, αποτελεί την οργανωσιακή ταύτιση και οι Mael και Ashforth (1992), υποστηρίζουν ότι η ταύτιση είναι η αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι ανήκουν, εκεί όπου εργάζονται, καθώς και ότι η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος βιώνει προσωπικά τις όποιες επιτυχίες ή αποτυχίες του οργανισμού και τις θεωρεί δικές του.

Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα συμφέροντα του οργανισμού είναι και δικά τους συμφέροντα, τότε έχουμε μια ισχυρή οργανωσιακή ταύτιση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι αυτοί να προσπαθούν με περισσότερη επιμονή στοχεύοντας στην διασφάλιση της οργανωσιακής επιτυχίας. Έτσι οι εργαζόμενοι οι οποίοι νοιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ταύτιση τους με τον οργανισμό, είναι πιο επίμονοι, πιο επιμελείς και καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκτέλεση της εργασίας τους, θεωρώντας ότι η δική τους ατομική προσπάθεια μπορεί να ενισχύσει το συλλογικό καλό του οργανισμού (Ashforth, 1989) . Παρομοίως ο Van Knippenberg ισχυρίστηκε ότι η οργανωσιακή ταύτιση δημιουργεί μια αίσθηση ενότητας του ατόμου με το οργανισμό η οποία τον οδηγεί στο να πιστεύει ότι το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού ταυτίζονται με τους προσωπικούς του. Αυτό εν συνεχεία ενισχύει την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την απόδοση.

Τέλος οι Ashforth, Harrison και Corley (2008) συνοψίζουν σε τέσσερις λόγους την σημαντικότητα της οργανωσιακής ταύτισης. Πρώτον, είναι σημαντικό για την έννοια της αυτό-ταυτότητα: είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται. Δεύτερον, ο άνθρωπος έχει μια ουσιαστική ανάγκη να αναγνωρίζεται και να αισθάνεται σαν μέρος μιας μεγαλύτερης ομάδας. Τρίτον, η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται με μια σειρά σημαντικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένων της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης , αν και πρόσφατες έρευνες έχουν αρχίσει να διευρύνονται στα αρνητικά αποτελέσματα της, όπως η μείωση της δημιουργικότητας και η αντίσταση

στην αλλαγή. Καθώς και για τον λόγο ότι υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ οργανωσιακής ταύτισης και άλλων οργανωσιακών συμπεριφορών όπως την ηγεσία και την δικαιοσύνη.

### Θεωρητικά στοιχεία στα οποία βασίστηκε η εργασία

Σε παρελθοντικές έρευνες έχουν εξεταστεί μια σειρά μεταβλητών που άλλοτε λειτουργούν θετικά για ενίσχυση της οργανωσιακής ταύτισης και άλλοτε όχι. Κεντρικό ρόλο σε αυτές τις έρευνες έχει πάρει ο ρόλος της ηγεσίας (Epiritropaki & Martin 2005), πιο συγκεκριμένα πως συντελεί στην ταύτιση κάθε είδος ηγεσίας, η δικαιοσύνη είτε γενική είτε η διαδικαστική (Cremer 2003), η ανασφάλεια, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Marique et al 2012) ενώ τέλος έχει νεοεισαχθεί η έννοια της συγκριτικής αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Κατά τους King και Anderson η **μετασχηματιστική ηγεσία** είναι θετικά συνδεδεμένη με τη συνοχή, η οποία, υπό προϋποθέσεις, ενδέχεται να οδηγήσει στη γένεση αλλά και στην εφαρμογή νέων ιδεών. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές των ηγετών οι μη συμβατικές, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην καινοτομία και οι οποίες εκφράζονται μέσα από τη καθιέρωση των προτύπων ρόλων μέσα στην ομάδα, έχουν την δυνατότητα να συνεισφέρουν στην ατομική και στην ομαδική δημιουργικότητα (King, 1990). Ο ηγέτης που ακολουθεί το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να εμπνεύσει και να ενδυναμώσει τους οπαδούς του, να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης, να τους επικοινωνήσει το όραμα για το μέλλον και να αυξήσει την οργανωσιακή τους ταύτιση (Hogg, 2001). Επίσης, ο Kark & Shamir (2002) και ο van Knippenberg (2004) πρότειναν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής ταύτισης, υποστήριξαν ότι ο χαρισματικός ηγέτης συμμετέχει στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στην αύξηση της οργανωσιακής ταύτισης των εργαζομένων η οποία επηρεάζει την αυτό-αντίληψη τους.
- Οι έρευνες που έχουν γίνει αναφορικά με την **δικαιοσύνη** την διαχωρίζουν σε δυο τύπους ανάλογα με τα αποτελέσματα που φέρουν στο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η διανεμητική δικαιοσύνη φαίνεται να έχει θετικό αντίκτυπο σε οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει συνδεθεί με αποτελέσματα όπως η οργανωσιακή δέσμευση και ταύτιση (Folger and Cropanzano, 1998).

- Επίσης η **αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη** αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την οργανωσιακή ταύτιση, ο οποίος μάλιστα την προσδιορίζει. Έτσι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό, πιστεύουν ότι η ηγεσία νοιάζεται για την ευημερία τους και ότι εκτιμά την συμβολή τους. Όσο δε η υποστήριξή τους είναι σε υψηλά επίπεδα, τότε οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ηγεσία τους σέβεται, τους εκτιμά και τους συμπεριλαμβάνει στο οργανωσιακό πλαίσιο. Αυτό το αίσθημα ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους και δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης (Ertürk, 2009).
- Η **συγκριτική αντιλαμβανόμενη υποστήριξη** προέρχεται την θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης και την θεωρία της οργανωσιακή υποστήριξης . Εντάσσοντας μέσα στην θεωρία της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης την κοινωνική σύγκριση καταλήγουμε στην συγκριτική αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη , όπου ο εργαζόμενος μέσω της κοινωνικής σύγκρισης αξιολογεί κατά πόσο η εταιρία που εργάζεται εκτιμά την συμβολή των εργαζομένων της στην ευημερία της καθώς και για το κατά πόσο νοιάζεται για την ευημερία αυτών περισσότερο από άλλες παρόμοιες εταιρίες. σύγκριση που κάνουν οι εργαζόμενοι δεν βασίζεται μόνο σε “αντικειμενικές” κοινωνικές πληροφορίες τις οποίες αποκτούν αλλά καθορίζεται και από το φιλτράρισμα που κάνει ο κάθε εργαζόμενος στις πληροφορίες που λαμβάνει . Αυτό σημαίνει ότι η συγκριτική αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη δεν αντιπροσωπεύει την πραγματική διαφορά μεταξύ των οργανισμών, αφού η σύγκριση δεν βασίζεται σε εξονυχιστική έρευνα ούτε σε αντικειμενικά κριτήρια για το πόσο υποστηρίζει ένας οργανισμός τους εργαζόμενους του σε σχέση με άλλους, αλλά σε μια γενική υποκειμενική αξιολόγηση αυτής της υποστήριξης. Επίσης οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους τους συμπεριφέρονται καλύτερα από ότι συμπεριφέρονται στους υπόλοιπους εργαζόμενους αυξάνουν την απόδοσή τους (Vidyarthi et al, 2010). Τα προαναφερθέντα στοιχεία μας υποδεικνύουν την σημαντική επίδραση που έχει η κοινωνική σύγκριση στα αποτελέσματα των εργαζομένων , γι’ αυτό το λόγο αναμένουμε ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η εταιρία τους συμπεριφέρεται καλύτερα από αντίστοιχες εταιρίες και ενδιαφέρεται περισσότερο για την ευημερία τους θα έχουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή ταύτιση.
- Ως στρεσογόνος παράγοντας, η **εργασιακή ανασφάλεια**, προκαλεί αντιδράσεις έντονου στρες και ένταση στον εργαζόμενο (Sverke, 2002).Οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των δεικτών εργασιακής ευεξίας και της εργασιακής ανασφάλειας, καθώς επίσης ότι και η ένταση των

συνεπειών έχει την ίδια σημασία με την απώλεια της εργασίας. (Chirumbolo, 2003). Αναμένεται να επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή ταύτιση.

- Η **εργασιακή ικανοποίηση** αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα τις οργανωσιακής ψυχολογίας , είναι εξαιρετικά σημαντική για την Διοίκηση των οργανισμών και ιδιαίτερα για τους Διευθυντές των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού αφού επηρεάζει την παραγωγικότητα, τις απουσίες και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων (Hendog, 2013) Όσο περισσότερο τα άτομα ταυτίζουν τους εαυτούς τους με τον οργανισμό , τόσο περισσότερο ενσωματώνουν τα συμφέροντα του οργανισμού στην αυτοαντίληψη τους και τόσο περισσότερο σκέφτονται και δρουν από την σκοπιά του οργανισμού (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Επομένως αναμένεται να αναπτύξουν μια ισχυρή αίσθηση του ανήκειν, να επιδίδονται σε θετικές συμπεριφορές προς τον οργανισμό, και να είναι πρόθυμοι προσπαθήσουν περισσότερο για το καλό του οργανισμού (Baruch & Cohen, 2007). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η οργανωσιακή ταύτιση έχει βρεθεί να σχετίζεται με κάποια επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση. (Olkkonen & Lipponen, 2006; Riketta, 2005; Sluss & Ashforth, 2008; Van Dick, 2004).
- Η οργανωσιακή ταύτιση του εργαζόμενου και η **πρόθεση του για αποχώρηση** από τον οργανισμό , επηρεάζεται από το κατά πόσο τα καθήκοντα τα οποία έχει αναλάβει είναι σημαντικά για αυτόν και από το πόσο έχει άμεση επανατροφοδότηση για την απόδοσή του στην εργασία. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν αναπτύξει υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον οργανισμό, ασκούν μεγαλύτερη προσπάθεια, μιας και συνήθως αναλαμβάνουν εργασίες πέραν των τυπικών συμβάσεων εργασίας τους. Η εθελοντική αποχώρηση επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό έχοντας υψηλό κόστος και αύξανοντας τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές των εργαζομένων. Πολλές έρευνες έχουν συνδέσει την πρόθεση για αποχώρηση αρνητικά με τις οργανωσιακές στάσεις όπως την οργανωσιακή ταύτιση (Abrams ,Ando, & Hinkle, 1998; Tyler & Blader ,2000).

## **Μεθοδολογία**

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερη έκταση τους παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Ταύτιση στον Τουριστικό κλάδο καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Σύμφωνα με τον Greene (1989) οι δύο μέθοδοι διακρίνονται από συμπληρωματικότητα, επιδιώκεται η επεξεργασία, η βελτίωση και η αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων της μίας μεθόδου με τα αποτελέσματα της δεύτερης. Η κάθε έρευνα έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έτσι ο συνδυασμός αυτών μας επιτρέπει να αντισταθμίσουμε τις αδυναμίες τους με την άντληση των δυνάμεων και από τις δυο μεθόδους. Ο ερευνητής, με τη χρήση μεικτών μεθόδων έρευνας, μπορεί να δώσει απαντήσεις σ' ένα ευρύτερο φάσμα ερευνητικών ερωτημάτων, ενώ παρέχουν πιο τεκμηριωμένα συμπεράσματα μέσω της διασταύρωσης των ευρημάτων καθώς ακόμα μπορούν να προσφέρουν πληρέστερη και σφαιρικότερη γνώση.

## **Διαδικασία συλλογής στοιχείων και εργαλεία μέτρησης**

Όσο αφορά την ποιοτική έρευνα η τεχνική επιλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν τυποποιημένη ημιδομημένη συνέντευξη, με την βοήθεια οδηγού συνέντευξης, οποίος είχε ανακύψει από την βιβλιογραφία, στη διάρκεια των συνεντεύξεων υπήρξαν κάποιες επιπλέον διευκρινιστικές ερωτήσεις. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα ενός μηνός και πιο συγκεκριμένα τον Οκτώβριο. Τον συγκεκριμένο μήνα ήταν πιο εύκολο να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις αφού η τουριστική σεζόν φτάνει στο τέλος της και ο φόρτος εργασίας έχει μειωθεί αισθητά.

Οι ερωτηθέντες επιλέχθηκαν χρησιμοποιώντας τη δειγματοληψία ποσοτώσεων με σκοπό να εκπροσωπηθούν στο δείγμα διάφορες ενδιαφέρουσες ομάδες ενώ εντός της κάθε ομάδας του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα ευκολίας. Οι διαστάσεις που κρίθηκαν ως σημαντικές για την επιλογή του δείγματος ήταν το φύλλο, το είδος απασχόλησης (εποχικότητα), τα χρόνια προϋπηρεσίας και η θέση εργασίας μέσα στην εταιρία.

Το δείγμα αποτελείται από 9 άτομα στο σύνολο, 5 άντρες και 4 γυναίκες, εκ των οποίων τα 5 άτομα είναι μεσαία στελέχη, τα 3 ανήκουν στην κατηγορία των εποπτών και 1 ανήκει στο προσωπικό βάσης μιας ξενοδοχειακή επιχείρησης. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν σαν έδρα εργασίας το νησί της Κω. Οι ηλικίες τους κυμαίνονται μεταξύ 29 και 55 έτη. Το 65% των συνεντευξιζόμενων βρίσκεται περίπου 3 χρόνια στην τελευταία τους εργασιακή στέγη και το 35% περίπου 10 χρόνια. Ακόμα από τους 9 συμμετέχοντες οι 6 εργάζονται



εποχιακά ενώ οι υπόλοιποι 3 καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Επιπλέον η ενασχόληση τους με τον τουρισμό προέκυψε είτε τυχαία είτε κατευθυνόμενα από το οικογενειακό τους περιβάλλον. Οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι κάποιας σχολής παρεμφερούς αντικειμένου με την εργασία την οποία εκτελούν.

Από την άλλη πλευρά, για την ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, στο οποίο συμπεριλαμβανόντουσαν 58 ερωτήσεις κλειστού τύπου, δηλαδή οι ερωτηθέντες επιλέγουν τις απαντήσεις τους από τον κατάλογο των πιθανών απαντήσεων. Επίσης γίνονται ερωτήσεις αξιολόγησης, δηλαδή μέτρηση του βαθμού της δύναμης του συναίσθηματός τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο κύρια μέρη, τα Ατομικά Στοιχεία και τις Κύριες Ερωτήσεις. Στη συνέχεια, οι κύριες ερωτήσεις χωρίζονται σε 8 κατηγορίες, μελετώντας αντίστοιχα τις 8 μεταβλητές που προαναφέρθηκαν. Ακόμη το ερωτηματολόγιο συνόδευε ένας πρόλογος που τους ενημέρωνε για την αξιοπιστία και την εχεμύθεια με την οποία αντιμετωπίστηκαν οι απαντήσεις τους.

Στην παρούσα έρευνα για τη δειγματοληψία στηριχθήκαμε στη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 160 εργαζόμενους του Τουριστικού κλάδο ανά την Ελλάδα. Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου, όλες οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν από τα Αγγλικά στα Ελληνικά και αντίστροφα με σκοπό να εξασφαλιστεί ότι η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου αποδίδει το ίδιο νόημα με αυτό της αγγλικής έκδοσης.

Πιο συγκεκριμένα το 58,6% των ερωτηθέντων ήταν άντρες (n=91) και το 41,4 γυναίκες (n=65). Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων προήλθε από άτομα ηλικίας μεταξύ 31 και 40 ετών με ποσοστό 40,1% (n=63), ακολουθείται το ηλικιακό διάστημα 21-30 με ποσοστό 31,2% (n=49) ενώ τα μικρότερα ποσοστά εμφανίστηκαν στις ηλικίες κάτω των 20 ετών και πάνω των 50 ετών με αντίστοιχα ποσοστά 3,8% (n=6) και 6,4% (n=10). Τα ποσοστά σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία που εργάζονται την παρούσα φάση ήταν κοντινά, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων δηλαδή το 31,2% (n=49) είναι μόλις 1-2 χρόνια στην τελευταία τους εργασία ενώ το μικρότερο ποσοστό 19,1% των ατόμων που συμμετείχαν (n=30) εργάζονται πάνω από 10 χρόνια σε αυτήν. Ενδιαφέρον είναι η αντίθεση που παρουσιάζεται καθώς τα ποσοστά διαφέρουν κατά πολύ για τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας, το 55,4% (n=87) εργάζεται πάνω από 10 χρόνια και μόλις το 8,3% εργάζεται 1-2 χρόνια. Επιπροσθέτως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στο προσωπικό βάσης 51,6% (n=81) απεναντίας το 18,5% (n=29) ανήκει στα Διευθυντικά στελέχη των εταιριών. Τέλος αρκετά σημαντικό για την έρευνα είναι να διαχωριστούν τα άτομα που εργάζονται εποχιακά από αυτά που έχουν πλήρη απασχόληση στον Τουριστικό

κλάδο, γι' αυτό το λόγο ένας από τους στόχους της μελέτης ήταν να συγκεντρωθεί περίπου ίσως αριθμός απαντήσεων από υπαλλήλους που εργάζονται είτε εποχιακά, είτε πλήρως στην εταιρία με σκοπό να συγκριθούν οι απαντήσεις τους. Έτσι συγκεντρώθηκαν απαντήσεις από 92 εποχιακά απασχολούμενους (58,6 %) και 65 (41,4%) πλήρως απασχολούμενους.

### **Ανάλυση αποτελεσμάτων**

Με την βοήθεια των συνεντεύξεων μπορέσαμε να αντιληφθούμε τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στον Τουριστικό κλάδο και πως αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ταύτιση των εργαζομένων του κλάδου. Αρχικά ένα πρόβλημα που εντοπίζεται είναι το χρονικό διάστημα εργασίας. Η πλειονότητα των υπάλληλων στον τουριστικό κλάδο δουλεύουν από 5 έως 7 μήνες, γεγονός, που βασιζόμενοι στην διαπίστωση του Cyré (2009), επηρεάζει την οργανωσιακή ταύτιση. Κάποιες φορές μάλιστα τα δεδομένα στον εργασιακό τους χώρο μπορεί να έχουν αλλάξει μέχρι να γυρίσουν, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερη ανασφάλεια παρά ταύτιση. Περνάνε ένα μεγάλο διάστημα μακριά από την εργασία τους και αποκόπτονται από τον σχεδιασμό, την στρατηγική και το όραμα της εταιρίας. Ενώ κατά την διάρκεια της σεζόν καλούνται άλλοτε να δουλεύουν λιγότερο μέρες την εβδομάδα και άλλοτε 7 μέρες την εβδομάδα χωρίς ρεπό, εξαρτώμενοι από την πληρότητα των ξενοδοχείων.

Ένας βασικός παράγοντας για την ταύτιση των εργαζομένων φάνηκε να είναι το εργασιακό περιβάλλον είτε αναφερόμαστε στις εγκαταστάσεις είτε στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δημιουργούν πολύ στενές σχέσεις μεταξύ τους καθώς, πέραν των πολλών καθημερινών ωρών εργασίας, ένα μεγάλο ποσοστό αυτών μένουν όλοι μαζί σε κατοικίες που τους εξασφαλίζει είτε το ξενοδοχείο είτε το τουριστικό πρακτορείο για το οποίο δουλεύουν. Αναμενόμενα αντιλαμβανόμαστε το πόσο σημαντικό είναι να μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις και να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις.

Από την άλλη πλευρά η άμεση επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη στην τουριστική υπηρεσία κάνει πιο επιβλητική την ανάγκη ο εργαζόμενος να έχει αυξημένη οργανωσιακή ταύτιση και εργασιακή ικανοποίηση. Ο Εργαζόμενος συναναστρέφεται με τον πελάτη, ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μεταδίδοντας του άλλοτε συνειδητά και άλλοτε υποσυνείδητα την δική του προσωπική ικανοποίηση. Σύμφωνα με έρευνα του Homburg et al (2009) η οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων είχε θετικά αποτελέσματα για τα

τουριστικά γραφεία επειδή ενισχύει την ικανοποίηση και την ταύτιση του πελάτη με τον οργανισμό το οποίο είχε θετικό αντίκτυπο στην πιστότητα του και αύξανε την θέληση του να ξοδέψει τα χρήματα του. Επομένως θα πρέπει να είναι από τις προτεραιότητες της Διοίκησης του οργανισμού η δημιουργία συνθηκών που θα ενισχύουν την ταύτιση.

Στους αρνητικούς παράγοντες για την οργανωσιακή ταύτιση εντοπίσαμε την ανάγκη για εξέλιξη μέσα στο κλάδο. Λόγω της δομής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι δύσκολη η ιεραρχική άνοδος παραμένοντας σε σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα υπάρχουν συνεχόμενες αλλαγές περιβάλλοντος που οδηγούν στην μείωση της οργανωσιακής ταύτιση , μάλιστα κρίνεται από αρκετούς συμμετέχοντες ως τα 3 χρόνια το καταλληλότερο χρονικό διάστημα παραμονής σε έναν ξενοδοχείο.

Τα αποτελέσματα δεν συμβάδισαν με τα αναμενόμενα , αφού θα μπορούσε κάποιος να συμπεράνει από τις δυσκολίες που συναντάμε στον κλάδο ότι η οργανωσιακή ταύτιση θα κυμαινόταν σε χαμηλά επίπεδα .Αντιθέτως, εκφράστηκε επανειλημμένα η ανησυχία για την εικόνα που δείχνουν τα ξενοδοχεία, στα οποία εργάζονται, στους πελάτες τους υποδηλώνοντας έτσι μια αυξημένη ταύτιση . Ακόμα εξέφρασαν την διάθεση τους να καλύπτουν λάθη συναδέλφων και να δουλεύουν περισσότερο για να μην εκτεθεί το ξενοδοχείο στους πελάτες. Γεγονός που ενισχύεται με την ποσοτική έρευνα που υλοποιήσαμε , δείχνοντας μας ότι η οργανωσιακή ταύτιση βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Αρχικώς με την ποσοτική έρευνα επιβεβαιώσαμε όλες τις υποθέσεις που προερχόντουσαν από τις προγενέστερες εμπειρικές έρευνες, δηλαδή διαπιστώθηκε και για τους εργαζομένους του Τουριστικού κλάδου η θετική σύνδεση της οργανωσιακής ταύτισης με την ηγεσία, τη δικαιοσύνη, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, τη συγκριτική αντιλαμβανόμενη υποστήριξης και την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η αρνητική με την εργασιακή ανασφάλεια και τη πρόθεση για αποχώρηση. Πιο αναλυτικά φάνηκε την μεγαλύτερη επίδραση στην αύξηση της ταύτισης να έχει η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη , δηλαδή οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο κοντά στον οργανισμό όταν αντιλαμβάνονται ότι θα τους υποστηρίξει είτε σε επαγγελματικό είτε σε προσωπικό επίπεδο. Ενδιαφέρον επίσης είναι η πολύ υψηλή συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης με την δικαιοσύνη σε σημείο που θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η εργαζόμενοι έχουν αυτές τις δυο έννοιες σχεδόν ταυτόσημες στο μυαλό τους.

## **Βιβλιογραφία**

Ashforth, B. E. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review* (14(1)), σσ. 20–39

Banks, G. B. (2013). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*.

Barker, J. R. (1994). Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure (Τόμ. 21, 2). *Human Communication Research*

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.

Hall, D. S. (1970). Personal factors in organizational identification (Τόμ. 15). *Administrative Science Quarterly*.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200

Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Primingrelational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic leadership: The Road Ahead* (Vol. 2, pp. 67-91). Amsterdam: JAI Press.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.

# **Ο ρόλος της φήμης (word-of-mouth) και η χρήση του ως εργαλείο για τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής των οργανισμών, καθώς και για την ισχυροποίηση της επωνυμίας του εργοδότη (employer branding)**

**Φοιτήτρια: Τσούτσα Δήμητρα  
Επιβλέπων καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## **Εισαγωγή**

Η παρούσα μελέτη μελέτησε τα χαρακτηριστικά του word-of-mouth, ως πηγή προσέλκυσης και επιλογής, καθώς και τη δυνατότητα που παρέχει στον εργοδότη να εδραιώσει τη φήμη του οργανισμού. Το τελευταίο είναι αυτό που οδηγεί στην ισχυροποίηση της επωνυμίας του εργοδότη, δηλαδή το employer branding.

Όσον αφορά στις διαδικασίες που επηρεάζονται από το word-of-mouth πριν από την πρόσληψη, είναι εύκολο να επηρεαστούν οι προσδοκίες των νεοεισερχομένων γύρω από το ψυχολογικό σύμβολο που επισυνάπτουν με τον οργανισμό. Κατά τον ίδιο τρόπο, μετά την πρόσληψη, οι διαδικασίες που επηρεάζονται, κατά κύριο λόγο, αφορούν στις δυνάμεις παρακίνησης των νεοεισερχομένων (newcomers' inducements), καθώς και στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organisational Support).

## **Περιγραφή του σκοπού της έρευνας και της σημασίας της**

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της φήμης (word-of-mouth) και η χρήση του ως εργαλείο για τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής των οργανισμών, καθώς και για την ισχυροποίηση της επωνυμίας του εργοδότη (employer branding).

Η υφιστάμενη βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι είναι μικρός ο αριθμός των μελετών που έχουν ασχοληθεί με το πώς και γιατί οι πληροφορίες που λαμβάνουμε από άλλους ανθρώπους, σχετικά με την εργασιακή μας απασχόληση, παρά το γεγονός ότι έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει την οργανωσιακή προσέλκυση.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη Van Hove (2013) το word-of-mouth επηρεάζει τόσο τα αποτελέσματα της ατομικής αναζήτησης εργασίας όσο και τα αποτελέσματα στελέχωσης πριν και μετά την πρόσληψη (pre-hire/post-hire).

Η επιλογή, η προσέλκυση και η στελέχωση είναι από τις πιο καθοριστικές λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την οργανωσιακή επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που θα την οδηγήσει στην επιβίωσή της (Taylor & Collins, 2000). Παρόλο που ένας από τους παράγοντες-κλειδιά για την οργανωσιακή έλξη είναι η πηγή, μέσω της οποίας οι πιθανοί υποψήφιοι λαμβάνουν πληροφορίες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που αναζητούν, οι μέχρι τώρα έρευνες επικεντρώνονται κυρίως στις εξαρτώμενες από την επιχείρηση πηγές, όπως είναι η διαφήμιση. Αυτού του είδους οι πηγές ελέγχονται απευθείας από τον οργανισμό, ώστε να επικοινωνήσουν ένα θετικό μήνυμα στους αναζητητές εργασίας (Breaugh, 2008). Αντίθετα, η από στόμα σε στόμα πληροφορία θεωρείται ανεξάρτητη πηγή, καθώς μπορεί να παρέχει θετική, αλλά και αρνητική πληροφόρηση. Ωστόσο, δεν είναι ακόμη γνωστό το ποιος συνήθως διαδίδει ή λαμβάνει το word-of-mouth, τι μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις, ώστε να το παρακινήσουν και υπό ποιες συνθήκες η από στόμα σε στόμα πληροφόρηση αποκτά μεγαλύτερη ισχύ.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Το word-of-mouth (WOM) ως πηγή πρόσληψης ορίζεται ως η διαπροσωπική επικοινωνία που είναι ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες πρόσληψης του οργανισμού, αλλά είναι σχετική με τον οργανισμό ως εργοδότη ή σχετική με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Van Hove & Lievens, 2009).

Όπως έχει αναφερθεί, το θετικό word-of-mouth επηρεάζει μια ευρεία ποικιλία των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής έλξης, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής εικόνας, της οργανωτικής ελκυστικότητας, των προθέσεων εφαρμογής, και των αποφάσεων εφαρμογής. Ως εκ τούτου, το word-of-mouth φαίνεται να είναι αποτελεί μια ισχυρή πηγή θετικής πληροφόρησης για την απασχόληση σε διάφορα στάδια της διαδικασίας της πρόσληψης (Van Hove, 2013)

Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα άλλων πηγών πρόσληψης, όπως η διαφήμιση πρόσληψης, τις προσλήψεις που βασίζονται στο Διαδίκτυο, τις εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται με σκοπό την επιλογή και στελέχωση, τη δημοσιότητα και τη χορηγία, το θετικό WOM φαίνεται να εξηγεί τη διακύμανση στην οργανωτική έλξη (Van Hove & Lievens, 2009) Επιπλέον, τα αποτελέσματα του φαίνεται να είναι μεγαλύτερα από ότι των περισσότερων πηγών πρόσληψης (Collins & Stevens, 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία έχει διαπιστωθεί ότι το WOM επηρεάζει τις προτιμήσεις και τις μετατρέπει σε προθέσεις και ισχυρότερες επιδιώξεις για εργασία, πριν ακόμη ολοκληρωθεί η διαδικασία της πρόσληψης (Cable & Turban, 2003). Δηλαδή, οι εντυπώσεις που σχηματίζονται για έναν οργανισμό, είναι δυνατό να μετρηθούν από τα πρώιμα στάδια της διαδικασίας της προσέλευσης και επιλογής και να προβλέψουν σωστά την οργανωσιακή έλξη των υποψηφίων στα μεταγενέστερα στάδια της διαδικασίας. Όσον αφορά στις διαδικασίες που επηρεάζονται από το word-of-mouth πριν από την πρόσληψη, είναι εύκολο να επηρεαστούν οι προσδοκίες των νεοεισερχομένων γύρω από το ψυχολογικό συμβόλαιο που επισυνάπτουν με τον οργανισμό. Κατά τον ίδιο τρόπο, μετά την πρόσληψη, οι διαδικασίες που επηρεάζονται, κατά κύριο λόγο, αφορούν στις δυνάμεις παρακίνησης των νεοεισερχομένων (newcomers' inducements), καθώς και στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή στήριξη (perceived organizational support).

Η Rousseau (1995) ορίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «την αντιλαμβανόμενη συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, που ορίζεται από υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις για τις παροχές και συνεισφορές των δυο πλευρών, όπως, όμως, γίνονται αντιληπτές από τον εργαζόμενο. Βασικό χαρακτηριστικό του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι υποσχέσεις, που έχουν γίνει με βάση κάποιο αντάλλαγμα, δεσμεύοντας έτσι και τις δυο πλευρές σε κάποια μορφή κοινωνικής συναλλαγής».

Οι εργαζόμενοι έχουν προσδοκίες για τις πληροφορίες που θα δοθούν σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν και γιατί. Σύμφωνα με τον Porter (2001) οι εργαζόμενοι περιμένουν-παρέχουν μια περιγραφή των καθηκόντων για κάθε θέση εργασίας που θα βασίζεται στην ανάλυση θέσεων εργασίας.

Ο Eisenberger (1986) περιγράφει μια σύνδεση μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων, τις ανταμοιβές και την προσάρτησή τους στην οργάνωση με μια σχέση ανταπόδοσης, υποδεικνύοντας, έτσι, ότι υπάρχει προσδοκία για ανταμοιβή. Η ανταμοιβή δεν χρειάζεται να είναι υλική ή να λαμβάνεται αμέσως. Μπορεί να είναι επιβεβαίωση, αναγνώριση για την προσπάθεια και αντίληψη ότι αποδίδει με επιτυχία ή εργάζεται με συνέπεια έχοντας ως γνώμονα τις προσδοκίες της κουλτούρας του οργανισμού.

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη ξεκίνησε το 1986 και ο κορυφαίος πρωτοπόρος πίσω από τη μελέτη της είναι ο Eisenberger. Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη ορίζεται ως η αντίληψη ότι η οργάνωση νοιάζεται για την ευημερία των εργαζομένων και την αξία των εισφορών τους.

### **Βασικότερα θεωρητικά στοιχεία της εργασίας**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το WOM σχετίζεται με την οργανωσιακή εικόνα, καθώς και με τις προθέσεις και τη συμπεριφορά του υποψηφίου. Επιπλέον, το WOM σχετίζεται πιο έντονα με τη γενική εικόνα από ό,τι άλλες πηγές που εξαρτώνται από τον οργανισμό, όπως είναι η δημοσιότητα, οι χορηγίες και η διαφήμιση. Επίσης, εξηγεί τη διακύμανση που μπορεί να υπάρχει γύρω από τις αντιλήψεις της εικόνας. Επιπλέον, πραγματικά επηρεάζει την οργανωσιακή έλξη (organisational attractiveness) και ότι οι οργανωτικοί φορείς που είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν αυτό που έχει ειπωθεί ή έχει γραφτεί για την εταιρεία τους.

Οι Collins και Stevens (2002) βρήκαν μια ισχυρή επίδραση μεταξύ του θετικού word-of-mouth και της οργανωσιακής έλξης. Επιπλέον, οι Van Hove και Lievens (2005) διαπίστωσαν ότι το θετικό WOM θα μπορούσε να ενισχύσει την οργανωσιακή έλξη μετά από αρνητική δημοσιότητα.

### **Μεθοδολογία**

Η προσέγγιση του πιθανού δείγματος της έρευνας έγινε με την αποστολή ενημερωτικού e-mail στους εργαζόμενους του πολυπληθέστερου τμήματος μιας πολυεθνικής εταιρείας, το οποίο στελεχώνουν ως επί το πλείστον από νομισματικούς. Στο e-mail αυτό δόθηκαν πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας καθώς και υπερσύνδεση (link) συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μέσω φόρμας Google Docs.

Στα πλαίσια της έρευνας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να μελετήσουν προσεκτικά ορισμένες μαρτυρίες (τόσο αρνητικές όσο και θετικές) που έχουν αναρτηθεί στο Glassdoor.com, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας που έχουν καταγράψει νυν και πρώην εργαζόμενοι ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Για τις περισσότερες ισχυρές θετικές μαρτυρίες, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία της επιχείρησης, αποδόθηκε το υποθετικό όνομα «CompanyOne», ενώ για τις πιο ισχυρές αρνητικές μαρτυρίες, αποδόθηκε στην εταιρεία το υποθετικό όνομα «CompanyTwo». Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης των μαρτυριών για την «CompanyOne» και «CompanyTwo», οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο με τρεις υποενότητες.



## Εργαλεία της έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα εργαλεία της έρευνας στη πρωτότυπη μορφή τους. Στο τέλος των ερωτηματολογίων αυτών προστέθηκαν κάποιες ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων όπως το φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο κ.ά.

### Organizational Attractiveness

Το ερωτηματολόγιο αυτό το οποίο κατασκευάστηκε από τους Highhouse, Lievens, και Sinar (2003) και βασίζεται στη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης των Fishbein και Ajzen (1975). Αποτελείται από 15 ερωτήσεις - δηλώσεις τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν. Κάθε στοιχείο αξιολογείται σε 5-βάθμια κλίμακα, λαμβάνοντας τιμές από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Από τον μέσο όρο όλων των απαντήσεων προκύπτει η συνολική κλίμακα «Organizational attractiveness (Total)». Οι υπόλοιπες υποδιαστάσεις του ερωτηματολογίου έχουν ως εξής:

*General attractiveness*

*Intentions to pursue*

*Prestige*

### Perceived Organizational Support

Η ενότητα του POS αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους και νοιάζεται για την ευημερία τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό κατασκευάστηκε από τους Eisenberger, Huntington, Hutchinson και Sowa το 1986. Αποτελείται από 8 ερωτήσεις - δηλώσεις τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν. Κάθε στοιχείο αξιολογείται σε 7-βάθμια κλίμακα, λαμβάνοντας τιμές από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Από το μέσο όρο όλων των απαντήσεων, έπειτα από αντιστροφή των ερωτήσεων «Ο οργανισμός αυτός θα νοιάζεται λίγο για μένα» και «Εάν δινόταν η ευκαιρία, ο οργανισμός αυτός θα με εκμεταλλεύοταν», προκύπτει η συνολική κλίμακα «POS».

### Psychological contract development during organizational socialization

Το ερωτηματολόγιο αυτό που κατασκευάστηκε από τους De Vos, Buyens και Schalk (2003) και πιο συγκεκριμένα την έκδοση που αφορά στις αντιπαροχές (κίνητρα) του εργοδότη, τα λεγόμενα inducements, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 22 ερωτήσεις - δηλώσεις που αφορούν στα κίνητρα που πιστεύουν ότι θα

λάμβαναν από τον εργοδότη τους (είτε της CompanyOne είτε της CompanyTwo). Κάθε αντιπαροχή αξιολογείται σε 5-βάθμια κλίμακα, λαμβάνοντας τιμές από 1 (καθόλου) έως 5 (σε μεγάλο βαθμό). Από τον μέσο όρο όλων των απαντήσεων προκύπτει η συνολική κλίμακα «employer inducements».

### **Ανάλυση αποτελεσμάτων**

Για το θετικό word-of-mouth, βρέθηκε πως όλες οι υποκλίμακες σχετίζονται θετικά μεταξύ τους σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Πιο συγκεκριμένα, οι πιο ισχυρές γραμμικές συσχετίσεις βρέθηκαν μεταξύ των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου organizational attractiveness.

**Πίνακας XI.** Συσχετίσεις υποκλιμάκων ερωτηματολογίων θετικού word-of-mouth (Pearson correlation,  $N=85$ )

	Organizational attractiveness (Total)	General attractiveness	Intentions to pursue	Prestige	POS
<i>Organizational attractiveness (Total)</i>					
General attractiveness	,944***				
Intentions to pursue	,960***	,915***			
Prestige	,846***	,659***	,710***		
POS	,474***	,472***	,446***	,383***	
<i>Employer Inducements</i>	,668***	,643***	,659**	,530***	,617***

\*\*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,001. \*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,01. \*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,05.

Αυτό το μοτίβο παρατηρήθηκε και στις συσχετίσεις που έγιναν στο αρνητικό word-of-mouth με ισχυρότερες, όμως, συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων των ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, η πιο ισχυρή συσχέτιση είναι ανάμεσα στην κλίμακα organizational attractiveness (total) και employer inducements ( $r = ,824, p < ,001$ ) και ακολουθεί η κλίμακα POS με την κλίμακα employer inducements ( $r = ,712, p < ,001$ ). Η λιγότερο ισχυρή συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ της κλίμακας organizational attractiveness (total) με την κλίμακα POS ( $r = ,703, p < ,001$ ).

**Πίνακας XII.** Συσχετίσεις υποκλιμάκων ερωτηματολογίων αρνητικού word-of-mouth (Pearson correlation,  $N=85$ )

	Organizational attractiveness (Total)	General attractiveness	Intentions to pursue	Prestige	POS
<i>Organizational attractiveness (Total)</i>					
General attractiveness	,949***				
Intentions to pursue	,967***	,887***			
Prestige	,939***	,821***	,868***		
POS	,703***	,673***	,645***	,692***	
Employer Inducements	,824***	,764***	,778***	,813***	,712***

\*\*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,001. \*\*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,01. \*Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας ,05.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα σκορ των κλιμάκων κάθε ερωτηματολογίου ανάλογα με το αν κλήθηκαν να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια, αφού είχαν διαβάσει τις θετικές ή τις αρνητικές μαρτυρίες σχετικά με τις συνθήκες εργασίες.

**Πίνακας XV.** Διερεύνηση της σχέσης των διαφόρων κλιμάκων και του θετικού ή αρνητικού word-of-mouth (WOM) ( $N=170$ )

	Θετικό WOM <i>n</i> = 85	Αρνητικό WOM <i>n</i> = 85	<i>t</i> <sup>§</sup>	<i>p</i>
<b><i>Organizational attractiveness (Total)</i></b>	<b>3,7 ± 0,7</b>	<b>2,5 ± 0,8</b>	<b>11,191</b>	<b>&lt;,001</b>
<b>General attractiveness</b>	<b>3,8 ± 0,8</b>	<b>2,4 ± 0,8</b>	<b>11,179</b>	<b>&lt;,001</b>
<b>Intentions to pursue</b>	<b>3,7 ± 0,8</b>	<b>2,5 ± 0,9</b>	<b>9,692</b>	<b>&lt;,001</b>
<b>Prestige</b>	<b>3,7 ± 0,7</b>	<b>2,5 ± 0,8</b>	<b>10,617</b>	<b>&lt;,001</b>
<b>POS</b>	<b>3,5 ± 0,5</b>	<b>2,9 ± 0,5</b>	<b>6,866</b>	<b>&lt;,001</b>
<b>Employer Inducements</b>	<b>3,5 ± 0,6</b>	<b>2,6 ± 0,6</b>	<b>10,015</b>	<b>&lt;,001</b>

§Οι τιμές αφορούν μέσους όρους ± τυπικές αποκλίσεις και ελέγχους *t*-test.

Με έντονη γραφή σημειώνονται οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Για όλες τις κλίμακες των ερωτηματολογίων αυτοί που άκουσαν τις θετικές μαρτυρίες σκόραραν υψηλότερα σε σχέση με αυτούς που διάβασαν τις αρνητικές μαρτυρίες.

### Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα ευρήματα που βρήκαμε συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία και καταδεικνύουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ του θετικού word-of-mouth και της οργανωσιακής έλξης (organisational attractiveness), καθώς και με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη και τις προσδοκίες των υποψηφίων, αναφορικά με τις εργοδοτικές αντιπροσφορές.

Επιπλέον, βρέθηκε πως η θετική πληροφόρηση γύρω από το κύρος (prestige) του οργανισμού επηρεάζει τις προσδοκίες των υποψηφίων για περισσότερες αντιπροσφορές από την πλευρά του εργοδότη. Το γεγονός, αυτό υπογραμμίζει πόσο σημαντική είναι η εδραίωση και η ενδυνάμωση της εργοδοτικής φήμης, καθώς και της προσπάθειάς της εταιρείας να ενθαρρύνει πρακτικές που ευνοούν την μετάδοση από στόμα σε στόμα πληροφοριών θετικού περιεχομένου που την αφορούν άμεσα.

Όσον αφορά στο αρνητικού word-of-mouth και τις παραπάνω διαστάσεις, δε φάνηκε να υπάρχει αρνητική συσχέτιση. Όλα τα ευρήματά μας ήταν στατιστικά σημαντικά της τάξεως του 5%, παρόλα αυτά, δεν αποδείχθηκε ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Συνοψίζοντας, για όλες τις κλίμακες των ερωτηματολογίων αυτοί που άκουσαν τις θετικές μαρτυρίες σκόραραν υψηλότερα σε σχέση με αυτούς που διάβασαν τις αρνητικές μαρτυρίες, γεγονός που υπογραμμίζει τον καταλυτικό ρόλο που παίζει η εταιρική φήμη θετικού περιεχομένου στη διαμόρφωση των απόψεων, αλλά και των προσδοκιών γύρω από έναν οργανισμό.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

Breaugh, J. A., 2008. Employee Recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, pp. 103-118.

Cable , D. M. & Turban, D. B., 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Τόμος 33, pp. 2244-2266.

Collins, C. & Stevens, C., 2002. The relationship between early recruitment - related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 87, pp. 21-33.

De Vos, A., Buyens, . D. & Schalk, R., 2003. Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, Τόμος 24, p. 537–559.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 71, pp. 500-507.

Fishbein, M. & Ajzen, I., 1975. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.. Reading επιμ. MA : Addison-Wesley.

Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F., 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), pp. 986-1001.

Rousseau , D. M., 1995. *Psychological Contracts in Organizations Understanding Written and Unwritten Agreements*. CA: Sage: Thousand Oaks.

Porter, D. M. J., 2001. Gender differences in manager's conceptions and perceptions of commitment to the organization. *Sex Roles*, 45(September).

Taylor, M. S. & Collins, C. J., 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, pp. 304-334.

Van Hove, G., 2013. *Word-of-Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model*. New York: Oxford University Press.

Van Hove, G. & Lievens, F., 2005. Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity?. *International Journal of Selection and Assessment*, Τόμος 15, pp. 372-382.

Van Hove, G. & Lievens, F., 2009. Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, Τόμος 94, pp. 341-352.

# The role of personality in employee selection

**Φοιτήτρια: Κωνσταντίνα Φώτη**  
**Επιβλέπων καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

## **Introduction**

The present study was originally set out to assess and investigate the impact of the role of personality in employee selection and consequently in job related performance. The mediating effect of the variable of motivation as an explanatory mechanism of the relationship between personality and overall job performance was also tested, to better understand and explain the psychological factors that affect work-related performance. The use of the popular personality taxonomic system of the Big Five Personality Model is providing a useful framework for this research to examine the importance of the above-mentioned relationship.

## **Literature review**

Personality is a psycho-social construct and according to the Encyclopaedia of Psychology refers to "individual differences in characteristic patterns of thinking, feeling and behaving". It is considered a complex concept; therefore, it has been conceptualized in several different ways. Researchers after analysing many factors and using a variety of methods in different environments proposed the Five Factor Model of Personality (FFM) or the "Big 5" (Goldberg, 1993; McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992). These five broad and independent domains are Extroversion, Neuroticism or Emotional Stability, Agreeableness, Openness to experience and Conscientiousness. The FFM was originally defined and developed by several independent researchers and today is considered one of the most accepted personality models in the field of personality research. It represents a reasonable taxonomy for personality dimensions and offered a coherent system for categorizing the plentiful existing personality trait names (Schmitt, 2014; Rothstein & Goffin, 2006; Barrick & Mount, 1991).

A large body of studies and meta-analyses (Rothstein & Goffin, 2006; Barrick & Mount, 1991, 1996, 2003; Salgado, 1997; Jackson, & Rothstein, 1991; Hough, et al., 1990) on the relationship between personality and job performance, suggested that the Big Five personality domains are predicting successfully job performance. Both personality domains

of Conscientiousness and Emotional Stability have been found to be valid predictors of job performance across almost all kind of occupations and careers without any limitations on specific occupational groups or other performance criteria, whereas this fact works vice versa for the other three personality characteristics of Extraversion, Openness to experience and Agreeableness, where research suggest only partial support. The personality trait of Conscientiousness is found to constantly be a valid predictor of job performance among different jobs. This is because the personality trait of Conscientiousness includes behavioural characteristics of a hardworking individual like responsibility, persistence, organizational skills, and other, which are all important for every job regardless level or industry. Similarly, behavioural characteristics like stress, anxiety, excessive sensitivity or self-consciousness are not desired in any kind of job. This means that the personality trait of Emotional Stability, when it is examined from its negative aspect, can restrain and withhold successful work-related accomplishments and overall job performance. Individuals that appear to be less stressed and anxious, not moody or irritable, but persistent, hard workers, organized or achievement oriented, have better possibilities to record high performing behaviours at work (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Hough & Oswald, 2000; Hogan & Ones 1997; Penney et al., 2011; Salgado, 1997, 1998).

Subsequently, the rest three out of the five broad personality traits of Openness to experience, Extroversion and Agreeableness, even if there are find not to be related with overall job performance, are found to be valid predictors of job performance with the difference of predicting performance in a smaller number of jobs or under specific criteria (Salgado, et al., 2014; Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson, & Rothstein, 1991). Nevertheless, following the confirmatory research by Tett and his fellow researchers (1991), brought the conclusion that all the broad personality traits are valid predictors of job performance.

Furthermore, literature is focusing on the mediating variables that affect the personality-performance relationship. One mediator is the variable of motivation, that is defined as "arousal, direction, intensity and persistence of voluntary actions that are goal directed" (Mitchell, 1997, p. 60). For a better understanding of the multidimensional concept of motivation, researchers suggested three types of motivational intentions that seem to affect work-related behaviour (Penney, David & Witt, 2011; Sackett & Lievens, 2008; Barrick et al. 2002). First is status striving, a term that refers to actions "directed toward obtaining power and dominance within a status hierarchy at work" and in consonance with bibliography is connected to the Big Five Personality trait of Extraversion when individuals appear to have high willpower and energy. Next is communion striving, which is actions "directed toward



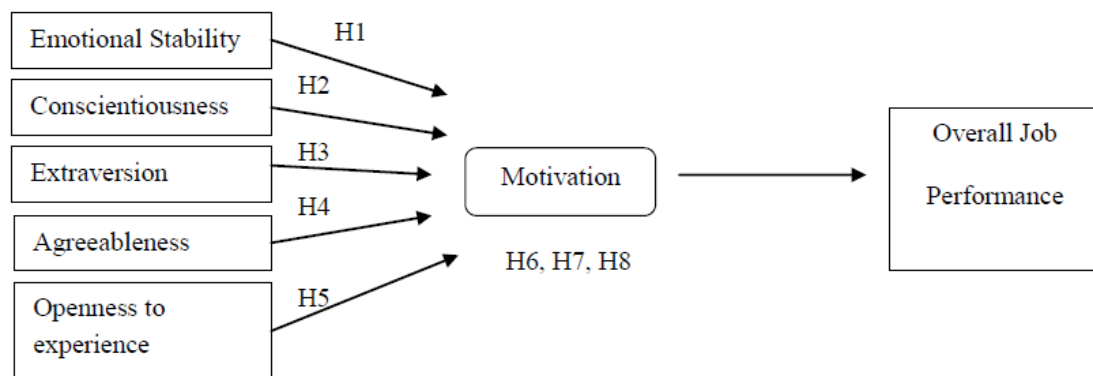
obtaining acceptance in personal relationships and getting along with others at work". Research suggest that the personality trait that seems to associate with this motivational intention is Agreeableness since agreeable people tend to be friendly and willing to help others, while they prefer cooperation rather than competition. The last type is accomplishment striving where the definition refers to "an individual's intention to accomplish tasks" and it is linked to the Big Five trait of Emotional Stability since unstable individuals tend not to strive for accomplishments, compared to Emotionally stable co-workers. This is because people that are characterized as highly unstable, hopeless, and depressed, aspects that are related to Emotional Stability trait, is more possible that they will not perform goal-oriented behaviour (Penney et al., 2011; Barrick et al., 2003; Costa & McCrae, 1992).

### **Hypotheses**

In total eight hypotheses were formed in this study, concerning the relationship between personality and job performance, and the mediating role of different motivational types in this relationship. The hypotheses that shown below, were based on previous theoretical framework and empirical findings.

- Hypothesis 1: Emotional Stability is related to Overall Job Performance.
- Hypothesis 2: Conscientiousness is related to Overall Job Performance.
- Hypothesis 3: Extroversion is related to Overall Job Performance.
- Hypothesis 4: Agreeableness is related to Overall Job Performance.
- Hypothesis 5: Openness to experience is related to Overall Job Performance.
- Hypothesis 6: Motivation (accomplishment striving) is mediating the relationship between Emotional Stability and Overall Job Performance.
- Hypothesis 7: Motivation (communion striving) is mediating the relationship between Agreeableness and Overall Job Performance.
- Hypothesis 8: Motivation (status striving) is mediating the relationship between Extroversion and Overall Job Performance.

The hypotheses can be displayed with the diagram below:



### **Method**

Seventy employees (N=70) of a multinational company based in Greece participated in the research (70% response rate). Almost all participants were full-timers (97,1%), held a higher education degree (84,3%) and had more than 5 years of working experience (71,4%). Regarding the tools, personality was measured with the use of the 50-IPIP items in the Big Five Factor Markers. IPIP is a self-report personality questionnaire, consisted of 5 scales with 10 items for each personality trait, measured with a 5-item Likert-type scale. Job performance and motivation levels were evaluated with the use of the company's Performance Appraisal Data, which are consisted of a 10-item scale measured by a 5-item Likert scale. The personality test was distributed online via Google Forms. The performance appraisal data were collected with the use of identification numbers to match the personality tests and secure the anonymity of the participants.

## **Results**

The expected outcomes and the hypotheses that were introduced here, were partially supported. Several linear regression analysis tests were conducted to identify significant relationships between the Big 5 personality traits and overall job performance, between the Big 5 and each performance appraisal item and lastly, between every performance appraisal item and overall job performance. Also, it was tested whether motivation can explain the relationship between personality and job performance with the use of the statistical method "PROCESS" developed by Andrew F. Hayes. Subsequently, none of the Big 5 personality traits were found to be associated with overall job performance, thus the Hypotheses 1-5 were not supported. On the other hand, the mediating hypotheses were partially supported. The results indicated that the mediators of motivational types of status, accomplishment & communion striving were associated significantly with overall job performance in the presence of Extraversion, Emotional Stability and Agreeableness, respectively.

## **Discussion**

Interpreting the results of this study, the expected outcomes that were introduced here, were partially supported. An explanation for these results can be that the measurement of personality was solely based on the Big 5 model. According to some researchers, narrow instead of broad personality traits may be better predictors of job performance. Also, performance and motivation variables were measured with the use of the performance appraisal data of the company, which indicates a tool with no scientific, and exposed to several biases that can affect the accuracy of the evaluation. Regarding the explanatory mechanism of motivation, Extraverts are more likely to believe in oneself, focus on personal development and career (status striving) and thus achieve high performance. People high in Agreeableness are more likely to inspire and motivate others, build strong teams and collaborate effectively (communion striving) and therefore perform better at work. Also, Emotionally Stable individuals, are completing tasks and creating their own standards (accomplishment striving) and thus achieve high performance scores.

As for the practical contributions of this study, a general shift of direction towards evidence-based management needs to be as a new way of thinking of operating HR departments. Managers and other organization members are facing the need for actions based on evidence to achieve higher results in an antagonistic environment. Furthermore, future research can focus on the examination of the underline mechanisms of the performance-

personality relationship. Some limitations this research faces were the size and the control of the sample, the fear of reprisal, the self-evaluating nature of the personality test and the subjective performance appraisal measurements.

## **References**

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 43.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences, 13*(6), 653-665.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist, 48*(1), 26.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology, 52*(1), 81.

Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review, 21*(4), 297-310.

Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review, 16*(2), 155-180.

Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annu. Rev. Psychol., 59*, 419-450.

Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 45-65.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2012). *Organizational Psychology and Behavior*. Athens: Rosilli Publications (in Greek)