

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
MSc IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ- ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ 2015-2016

Πώς η αντίληψη για το σύστημα αξιολόγησης και η αίσθηση ευθύνης του εργαζόμενου, επηρεάζουν τις συμπεριφορές του στο ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον

Φοιτητής: Αναστασιάδης Θεόδωρος

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

Εισαγωγή

Η εξέλιξη του Management και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις κατευθύνονται όλο και περισσότερο προς τον άνθρωπο. Τα συστήματα αξιολόγησης πλέον ξεφεύγουν από απλές μετρήσεις της απόδοσης και αντικατοπτρίζουν την στρατηγική, εξετάζουν διαφορετικές πτυχές του ανθρώπινου παράγοντα και αποκτούν όλο και περισσότερο έναν διαδραστικό χαρακτήρα. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του εργαζομένου που εξετάζονται πλέον από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συμπεριφορά του και ο αντίκτυπος που έχει αυτή στην επιχείρηση και την εξέλιξή της. Οι συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας εργαζόμενος χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις Θετικές Οργανωσιακές Συμπεριφορές και την Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά. Στη συνέχεια της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται οι δύο προαναφερθείσες έννοιες, ο αντίκτυπος τους και οι συσχετίσεις που παρουσιάζουν με άλλες έννοιες και συστήματα μέσα στην επιχείρηση.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Εξετάζοντας τις συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας εργαζόμενος είναι επόμενο και αναγκαίο να εξεταστούν καθώς επίσης και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν και τον οδηγούν σε αντίστοιχες συμπεριφορές. Μια από τις σημαντικότερες έννοιες που επηρεάζουν την καθημερινή συμπεριφορά του ανθρώπου εντός και εκτός επιχείρησης, είναι η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη. Στην εργασία περιλαμβάνεται εκτενή αναφορά στην Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση και στις συσχετίσεις που έχει με συμπεριφορές, αισθήματα και συστήματα μέσα στην επιχείρηση (B. Erdogan, 2002). Ακόμη θα γίνει αναλυτική περιγραφή μέσα από την έρευνα την οποία διεξήγαμε για την σχέση που έχει η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη για το Σύστημα

Αξιολόγησης με συμπεριφορές που πρόσκεινται στην Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά και στην Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά.

Επιπρόσθετα, μέσα στην έρευνα γίνεται αναλυτική αναφορά στην Αίσθηση Ευθύνης και Ελέγχου του εργαζομένου. Η Αίσθηση Ευθύνης και ελέγχου αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ανθρώπινης προσωπικότητας, πάνω στο οποίο είναι βασισμένη η λειτουργία του κοινωνικού ιστού (Mero et al., 2007).

Η ραγδαία εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και ο γρήγορος ρυθμός που έχει πλέον η καθημερινότητα επιτάσσουν την μελέτη της Εργασιακής Ανασφάλειας που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Η Εργασιακή Ανασφάλεια είναι μια έννοια που αναλύεται στην συνέχεια σε σχέση με τον τρόπο που επηρεάζει την προσωπική και την εργασιακή ζωή του ατόμου (vanVuuren & Kanderms, 1990), ενώ ακόμη εξετάζεται αναλυτικά, μέσα από τις υποθέσεις της έρευνας μας, ο τρόπος που επηρεάζει η εργασιακή ανασφάλεια την σχέση ανάμεσα στην Αίσθηση Ευθύνης και Ελέγχου του εργαζομένου και το είδος της συμπεριφοράς που ασκεί ο εργαζόμενος.

Στην αρχή αναφερθήκαμε στις συμπεριφορές που οδηγείται ο εργαζόμενός τις οποίες στην εργασία μας τις κατηγοριοποιούμε σε δύο βασικές κατηγορίες. Αρχικά έχουμε την Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά που ορίζεται η διακριτική συμπεριφορά του ατόμου, δεν αναγνωρίζεται απευθείας από το σύστημα μισθοδοσίας και που στο σύνολό της προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας. Με την έννοια διακριτική εννοείται πως δεν είναι υποχρεωτική με βάση τον ρόλο και της περιγραφής της θέσης. Είναι περισσότερο μια προσωπική επιλογή και για αυτό η παράλειψή της δεν συντελεί τιμωρία για τον εργαζόμενο (Organ, 1988).

Υπάρχει ένας διαχωρισμός σε σχέση με τον φορέα στον οποίο ασκούνται αυτές οι συμπεριφορές. Υπάρχει δηλαδή η OCB – O (Organizational) όταν οι ενέργειες του εργαζομένου αφορούν την εταιρεία ή κάποια ομάδα ενδιαφέροντος της γενικά, ενώ όταν αυτή η συμπεριφορά εστιάζεται σε συγκεκριμένα άτομα ονομάζεται OCB - I (Interpersonal).

Η δεύτερη κατηγορία είναι η Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά (CWB). Οι δύο έννοιες (OCB/CWB) αποτελούν από την φύση τους διαμέτρου αντίθετες έννοιες και έτσι θεωρείται φυσικό ορισμένοι παράγοντες και ο βαθμός που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις να οδηγούν σε μια από τις δύο (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες όμως υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν το ίδιο άτομο να χρησιμοποιήσει και τις δύο μορφές συμπεριφοράς. Αυτό μας δείχνει πόσο ευμετάβλητη είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου κατά την διάρκεια της εργασίας του, αλλά και πόσο

διαφορετικά μπορεί να ερμηνευτεί από τον ίδιο άνθρωπο μια κατάσταση (Fox, Spector, Bruursema, Kessler, & Goh, 2003).

Έρευνα

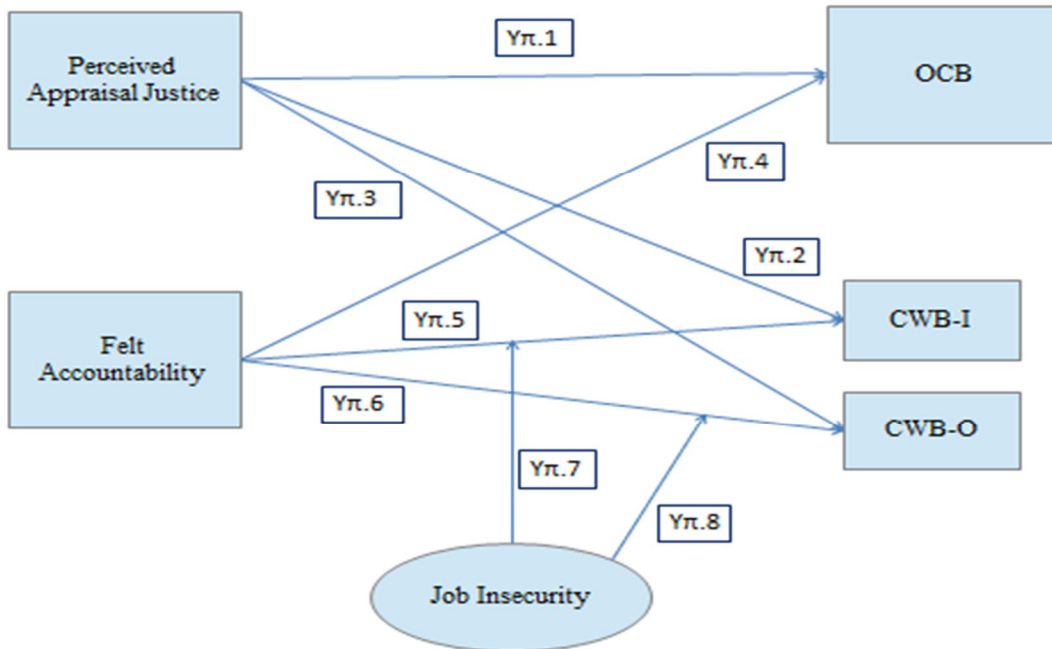
Η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα, έλαβαν μέρος 104 συμμετέχοντες, οι οποίοι εργάζονται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά εργασίας, και συμπλήρωσαν ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Αξίζει να αναφερθεί πως η λογική των υποθέσεων είναι βασισμένη σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί τα παλαιότερα χρόνια αναφορικά με τις εξεταστέες μεταβλητές. Οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε κλίμακες που αφορούσαν δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, την αίσθηση που είχαν για την δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης (PAJ) και την αίσθηση ευθύνης που είχαν οι ίδιοι για την θέση τους (Accountability), δύο εξαρτημένες μεταβλητές, την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB) και την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (CWB) και μια μεταβλητή που επιδρούσε στην σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων, την ανασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος για την θέση εργασίας του (Job Insecurity).

- Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 180 άτομα.
- Το ποσοστό απάντησής μας ήταν 57%.
- Η σύνθεση του δείγματος ήταν 41% άνδρες και 59% γυναίκες

Υποθέσεις και Αποτελέσματα

Συγκεκριμένα, στην μελέτη διατυπώθηκαν 8 υποθέσεις οι οποίες αφορούν την Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη του Εργαζομένου και την σχέση της με την Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (1), όπως επίσης και με την Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά είτε αυτή αφορά άλλα άτομα(2) είτε αφορά ομάδες την επιχείρηση (3), ακόμη μελετούνται υποθέσεις που εξετάζουν την σχέση της Αίσθησης Ευθύνης του εργαζομένου με την Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (4), όπως επίσης και με την Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά είτε αυτή αφορά άλλα άτομα (5) είτε αφορά ομάδες την επιχείρηση (6), ενώ τέλος εξετάζεται και ο ρόλος που διαδραματίζει η Εργασιακή ανασφάλεια στην σχέση της Αίσθησης Ευθύνης τόσο με την Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά ως προς τα άτομα (7) όσο και ως προς την επιχείρηση (8). Στην συγκεκριμένη έρευνα η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη για το σύστημα αξιολόγησης και η Αίσθηση Ευθύνης αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές των σχέσεων, ενώ οι Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά και η Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά αποτελούν τις εξαρτημένες. Τέλος, η μεταβλητή της εργασιακής

ανασφάλειας αναλαμβάνει ρόλο ρυθμιστή για τις σχέσεις στις οποίες εξετάζεται ο βαθμός επιρροής του.



Οι υποθέσεις ήταν βασισμένες πάνω σε θεωρίες που αφορούν την οργανωσιακή ψυχολογία και παρελθόντες έρευνες στον χώρο της αξιολόγησης. Οι έρευνες αυτές εξέταζαν την σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, δίνοντας έμφαση στον διττό χαρακτήρα που έχει κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές μας. Έπειτα, πάνω στις σχέσεις που είχαμε αποδείξει πως υπήρχαν, χρησιμοποιήσαμε την μεταβλητή του Job Insecurity για να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει αυτές τις παραπάνω σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- (i) Η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη της αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με τη θετική φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.
- (ii) Η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη της αξιολόγησης σχετίζεται αρνητικά με την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά ως προς το άτομο. Επιβεβαιώθηκε πλήρως.
- (iii) Η Αντιλαμβανόμενη Δικαιοσύνη της αξιολόγησης σχετίζεται αρνητικά ως προς την επιχείρηση. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.
- (iv) Η αίσθηση ευθύνης του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με την Θετική Εργασιακή Συμπεριφορά. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.
- (v) Η αίσθηση ευθύνης του εργαζομένου σχετίζεται αρνητικά με την Αρνητική Εργασιακή Συμπεριφορά ως προς το άτομο. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.
- (vi) Η αίσθηση ευθύνης του εργαζομένου σχετίζεται αρνητικά. Επιβεβαιώθηκε πλήρως.

- (vii) Η επίδραση της Εργασιακής Ανασφάλειας ενισχύει τη σχέση μεταξύ της Αίσθησης ευθύνης του εργαζομένου και της Αντιπαραγωγικής Συμπεριφοράς ως προς το άτομο. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.
- (viii) Η επίδραση της Εργασιακής Ανασφάλειας ενισχύει τη σχέση μεταξύ της Αίσθησης ευθύνης του εργαζομένου και της Αντιπαραγωγικής Συμπεριφοράς ως προς την επιχείρηση. Στην παρούσα μελέτη επαληθεύονται και οι οκτώ υποθέσεις. Επιβεβαιώθηκε πλήρως η υπόθεση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πλήρως τις υποθέσεις που είχαμε σχηματίσει με βάση τη θεωρία και μας έδωσαν ακόμη και ορισμένες πληροφορίες που πρέπει να εξετάσουμε διεξοδικά. Όσον αφορά τις υποθέσεις που εμπεριέχουν την μεταβλητή του “Job Insecurity” βλέπουμε πως υπάρχει ένα ιδιαίτερο σημείο από το οποίο και μετά επαληθεύονται οι υποθέσεις μας. Αναμφίβολα αυτό το σημείο όπως και μια απρόσμενη τάση που ακολουθούν οι υπό μελέτη εργαζόμενοι της Υπόθεσης 8 μας δείχνουν τον δρόμο για περαιτέρω ανάλυση και μελέτη.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Συμπερασματικά, μπορούμε να καταλήξουμε λέγοντας πως εάν οι επιχειρήσεις θέλουν τα συστήματα αξιολόγησης τους να οδηγούν σε Θετικές Οργανωσιακές Συμπεριφορές πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και του ατόμου στο οποίο ασκούνται, να αποπνέουν εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη, ενώ ταυτόχρονα να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες όπως είναι η Αίσθηση Ευθύνης – Ελέγχου του εργαζομένου και η Ανασφάλεια για την θέση εργασίας του. Αναμφισβήτητα μέσα από το σύστημα αξιολόγησης ο εργαζόμενος δεν πρέπει να νιώθει πως απειλείται η θέση του, όπως επίσης δεν πρέπει να αισθάνεται πως η όλη διαδικασία γίνεται με σκοπό τον έλεγχό του. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης που θα αποπνέει ενδιαφέρον για την εργασία και την προσωπικότητα του εργαζομένου ενώ παράλληλα θα του καλλιεργεί συναισθήματα υπευθυνότητας.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και της αναζήτησης στην βιβλιογραφία των υπό εξέταση μεταβλητών παρατίθενται πρακτικές προτάσεις για τα σύγχρονα Διοικητικά Στελέχη, με σκοπό να δώσουμε την κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να κινηθούν για να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι πρακτικές αυτές εμπεριείχαν χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης, αρχές στοχοθέτησης, σωστή χρήση της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης του εργαζομένου, όπως επίσης αναδείκνυαν την σημαντικότητα της επικοινωνίας της συμμετοχικότητας και του ψυχολογικού συμβολαίου για τον εργαζόμενο.

Η διεξαγωγή της έρευνας και η ανάλυση των ανωτέρω εννοιών μας βοήθησε να καταλήξουμε στις παρακάτω σημαντικές προτάσεις, οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού. Εν συντομία αναφέρονται τα κάτωθι:

- Για να αυξηθεί το αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων πρέπει να εστιάσουμε στα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης, στον τρόπο ανατροφοδότησης και στη στοχοθεσία.
- Η Αύξηση υπευθυνότητας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι επιτυγχάνεται μέσα από τα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης, την καλύτερη δυνατή ανατροφοδότηση, την στοχοθεσία, καθώς επίσης και το coaching)
- Η μείωση των επιπέδων ανασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη θέση εργασίας τους επιτυγχάνεται μέσα από την υγιή επικοινωνία και το ψυχολογικό συμβόλαιο. Επιπλέον, η δικαιοσύνη στην αξιολόγηση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η ενημέρωση, η ανάπτυξη με βάση τις επιχειρησιακές ανάγκες καθώς και ανάπτυξη του εργαζόμενου συντελούν στην μείωση επιπέδων ανασφάλειας.

Έπειτα αναφερθήκαμε σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, με βάση το περιεχόμενο της μελέτης μας. Οι προτάσεις αυτές αφορούσαν, το δείγμα το οποίο εξετάσαμε, τον τρόπο με τον οποίο εξετάσαμε την μεταβλητή, καθώς εξετάσαμε την αντίληψη των εργαζομένων, πιθανές άλλες εξαρτημένες μεταβλητές που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις επιχειρήσεις, όπως η δημιουργικότητα, τον τρόπο που μπορεί να επηρεάζουν οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τις σχέσεις εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, ενώ τέλος αναφέραμε και τον παράγοντα της τεχνολογίας και τον τρόπο που επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων

Επιπρόσθετα, έγινε εκτενή αναφορά στους περιορισμούς πάνω στους οποίους έχει διεξαχθεί η έρευνά, που αφορούσαν την γλώσσα, την εξέταση της αντίληψης, τον όγκο του ερωτηματολογίου και τον τοπικό και κλαδικό περιορισμό.

Επίλογος

Κλείνοντας είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η διαδικασία της αξιολόγησης, που αποτελεί μια ιδιαίτερα παρεξηγημένη διαδικασία στην Ελλάδα, έχει ως στόχο την εξέλιξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων και της επιχείρησης. Η επιλογή των κατάλληλων συστημάτων από πλευράς Ανθρώπινου Δυναμικού και η υποστήριξη των συστημάτων αξιολόγησης από τα Διοικητικά Στελέχη αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας του συστήματος αξιολόγησης. Όλοι μέσα στην επιχείρηση πρέπει

να συμμετέχουν στην αξιολόγηση και να κατανοούν το νόημα της. Μέσα από αυτό τον δρόμο και έχοντας συνεχώς αφυπνισμένη την διαδικασία της βελτίωσης και της προσαρμογής η επιχείρηση εξελίσσεται, καλύπτει τις ανάγκες της και έχει ικανοποιημένους εργαζομένους που της το ανταποδίδουν.

Βιβλιογραφία

Erdogan B. (2002) Antecedents and Consequences of justice perceptions in performance appraisal. *Human Resource Management review*, 12, 555-578.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors as determinants of managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40.

Spector P., Fox S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review* 20, 132-143.

Zinko R., Ferris G., Perryman A.A., Hall A. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Reputation. Mediators in the relationship Between Accountability and Job Performance and Satisfaction. *Journal of Leadership & organizational Studies* Vol 15 N4, 381-392.

COST PER HIRE: Μέτρηση, επίπεδο και συσχετίσεις

Φοιτήτρια: Αντιμισάρη Ελένη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα

Εισαγωγή

Αντικείμενο της συγκεκριμένης έρευνας είναι η ανάλυση και μελέτη ενός δείκτη μέτρησης απόδοσης του HR (HR Metrics), του δείκτη Cost Per Hire (Κόστος Ανά Πρόσληψη) στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το CPH (εφεξής), σχετίζεται με τη λειτουργία της επιλογής και της πρόσληψης, η οποία παραδοσιακά αποτελεί από τις βασικότερες λειτουργίες κάθε τμήματος ΔΑΔ και, από τις πιο άμεσες και ορατές συνεισφορές του τμήματος στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Έχει άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και σε θέματα διαχείρισης ταλέντου. Επομένως, η χρησιμότητα του δείκτη CPH είναι μείζονος σηματικότητας για ένα τμήμα HR.

Επιπλέον, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του φαινομένου της εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών (outsourcing) Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και πιο συγκεκριμένα η παρατήρηση του βαθμού ανάθεσης της λειτουργίας της Προσέλκυσης και Επιλογής από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Πιο αναλυτικά, η έρευνα επικεντρώνεται στη σύνδεση του CPH με την εξωτερική ανάθεση προκειμένου να ερευνηθεί και να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις που αναθέτουν εξωτερικά υπηρεσίες ΔΑΔ, τείνουν να μετρούν πιο εντατικά το κόστος των υπηρεσιών, καθώς και αν θα έχουν χαμηλότερο κόστος ανά πρόσληψη.

Επιπλέον, ελέγχεται αν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ή και οι μεγάλες επιχειρήσεις γενικότερα, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, μετρούν περισσότερο το CPH σε σχέση με τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Στόχος της παρούσας έρευνας, της οποίας το δείγμα αποτελείται από 51 εταιρίες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, είναι να εξετάσει αν οι ελληνικές επιχειρήσεις μετρούν το δείκτη Cost Per Hire, αν είναι διατεθειμένες να τον εισαγάγουν καθώς και τι στάση έχουν απέναντι στη χρησιμότητα του δείκτη.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το CPH σχετίζεται με τη λειτουργία της επιλογής και της πρόσληψης, η οποία παραδοσιακά αποτελεί από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ και, από τις πιο άμεσες και ορατές συνεισφορές του τμήματος στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Έχει άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και σε θέματα διαχείρισης ταλέντου. Επομένως, η χρησιμότητα και η αξία μέτρησης του δείκτη CPH είναι ιδιαίτερα σημαντική για ένα τμήμα HR (Huselid, 1995).

Η μη συστηματική καταγραφή δεικτών σχετικών με αυτή την κατηγορία είναι ένας παράγοντας ανησυχητικός. Πιο συγκεκριμένα, κάποιες πρόσφατες διεθνείς έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εταιρείες εκείνες οι οποίες ασχολούνται συστηματικά με αναλύσεις που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους παρουσιάζουν: 8% υψηλότερη αύξηση των πωλήσεων, 24% υψηλότερη αύξηση καθαρών εισοδημάτων εκμετάλλευσης και 58% υψηλότερα ποσοστά πωλήσεων ανά πωλητή (CedarCrestone 2010-2011 HR Systems Survey: HR Technologies, Service Delivery Approaches, and Metrics: 13th Annual Edition. <http://www.cedarcrestone.com/research.php>).

Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης κόστους πρόσληψης, είναι ο δείκτης με τον οποίο εκφράζεται η αναλογία του συνολικού κόστους πρόσληψης προς τον αριθμό των προσλήψεων. Επιπλέον όμως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει και εσωτερικές μετακινήσεις (CPHI - Cost per internal hire). Η μεγαλύτερη «πρόκληση» είναι η προσθήκη ή όχι του κόστους των εργατοωρών που δαπανώνται σε αυτή τη δραστηριότητα.

Σύμφωνα με το ANSI-SHRM, Cost-per-Hire Standard, (2012) ο τύπος υπολογισμού του δείκτη είναι ο εξής:

$$CPH = \frac{\Sigma (\text{External Costs}) + \Sigma (\text{Internal Costs})}{\text{Total Number of Hires in a Time}}$$

Total Number of Hires in a Time

Επίσης, για την παρούσα έρευνα παρουσιάστηκαν οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν προταθεί για την εξήγηση των αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης της λειτουργίας της στελέχωσης καθώς και οι θεωρητικές υποθέσεις που εξάγονται από αυτές τις προσεγγίσεις. Αναλυτικότερα, θα παρουσιαστούν η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών, η Θεωρία των Οικονομιών Κλίμακας και η Θεωρία της Διοικητικής Καινοτομίας. Όλες αυτές οι θεωρητικές προσεγγίσεις και κυρίως η Θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών έχουν χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσουν τις αποφάσεις σχετικά με την εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη μελέτη δεικτών μέτρησης (metrics) στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα εστιάζει στους δείκτες Κόστος Πρόσληψης (Cost per Hire), Απόδοση Εκπαίδευσης (Training ROI) & Δείκτης Απουσιών (Absenteeism).

Στόχος του παρόντος ερευνητικού μοντέλου είναι να δώσει τη δυνατότητα να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με την μέτρηση και τη σημασία μέτρησης των δεικτών, τη σημαντικότητα της μέτρησης τους καθώς και την προθυμία εισαγωγής των παραπάνω δεικτών από τις εταιρίες που δεν τους χρησιμοποιούν. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε αποκλειστικά για αυτό το σκοπό και από την Έρευνα του Cranet (2010).

Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας μας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο καταρτίστηκε αποκλειστικά για την εν λόγω έρευνα. Η έρευνά μας είναι περιγραφική και το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από εμάς με τη βοήθεια της καθηγήτριας κας Ελεάννα Γαλανάκη. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκληρωμένη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες, ώστε μέσω των αποτελεσμάτων να είναι εφικτή η εξαγωγή ανάλογων συμπερασμάτων και η διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου για την έρευνά μας ξεκίνησε στα μέσα του Ιουλίου του 2015 και ολοκληρώθηκε στα μέσα του Σεπτεμβρίου 2015 και περεχόταν στους συμμετέχοντες υπό τη μορφή αρχείου Microsoft Word αλλά και σε on line έκδοση με τη μορφή GoogleDocs, έτσι ώστε να απλοποιηθεί και να είναι πιο εύκολη και πιο γρήγορη η συμπλήρωσή του.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καταγραφή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS for Windows, ενώ τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν Correlation με δείκτη συνάφειας Pearson r.

Κατά τη διερεύνηση της πρώτης υπόθεσης σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις που αναθέτουν εξωτερικά την Προσέλκυση μετρούν περισσότερο το δείκτη Cost Per Hire, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή η υπόθεση απορρίπτεται, αφού $\chi^2=,004a$, $pvalue=0,952$. Επομένως, οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Κατά της διερεύνηση της δεύτερης υπόθεσης, που υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις που αναθέτουν εξωτερικά την Προσέλκυση, θα έχουν χαμηλότερο κόστος ανά πρόσληψη σε κάθε κατηγορία υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι η υπόθεση αυτή απορρίπτεται ($r=0,140$, $p=0,504$). Επομένως, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το κόστος ανά πρόσληψη των υπαλλήλων θα είναι μικρότερο για τις επιχειρήσεις που αναθέτουν εξωτερικά την λειτουργία της Προσέλκυσης.

Κατά τη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης ανάμεσα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και το βαθμό που αυτές χρησιμοποιούν περισσότερο το δείκτη κόστος ανά πρόσληψη, δε βρέθηκε μεταξύ τους καμία σχέση ($r=0,175$, $df=49$, $p=0,219$). Επομένως, η υπόθεση 3 απορρίπτεται και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι πολυεθνικές εταιρείες που έχουν έδρα την Ελλάδα, χρησιμοποιούν περισσότερο το δείκτη Cost Per Hire σε σχέση με τις ελληνικές εταιρείες.

Κατά τη διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της χρησιμοποίησης του δείκτη κόστους ανά πρόσληψη και του μεγέθους των επιχειρήσεων, δε βρέθηκε μεταξύ τους καμία σχέση ($r=0,051$, $df=49$, $p=0,738$). Επομένως, η υπόθεση 4 απορρίπτεται και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι μεγαλύτερες (με βάση τον αριθμό υπαλλήλων) εταιρείες χρησιμοποιούν περισσότερο το δείκτη Cost Per Hire.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν αρκετά ενδιαφέροντα και αξιοπρόσεκτα ευρήματα, σχετικά με την μέτρηση δεικτών ΑΔ από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αρχικά, αυτό που παρατηρήσαμε και μας έκανε ιδιαίτερη εντύπωση σχετίζεται με συμμετοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην έρευνα. Παρά την εκτεταμένη και συνεχή προσπάθεια επικοινωνίας με τις

εταιρίες και το μεγάλο χρονικό διάστημα συλλογής στοιχείων, οι απαντήσεις στην έρευνά μας υπήρξαν εξαιρετικά περιορισμένες. Αυτό το στοιχείο, αποκαλύπτει από μόνο του τον μικρό αριθμό ελληνικών εταιρειών που εφαρμόζουν συστήματα παρακολούθησης δεικτών ΔΑΔ. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός, ότι κατά τη διάρκεια των τηλεφωνικών υπενθυμίσεων στις εταιρίες, πολλά στελέχη μας είπαν ότι δεν απαντούν στην έρευνά μας γιατί δεν χρησιμοποιούν τα δείκτη Cost Per Hire καθώς δεν τους αφορά.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα προκύπτει από το βαθμό χρήσης των δεικτών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να περιορίζονται στην παρακολούθηση κάποιων «βασικών» δεικτών, οι οποίοι, κατά κύριο λόγο, εστιάζουν στην απλή ποσοτική παρακολούθηση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού τους και δεν ενδιαφέρονται να εισαγάγουν και άλλους σημαντικούς δείκτες ΑΔ. Ο τόσο μικρός βαθμός χρήσης των δεικτών ΑΔ, και ειδικότερα σημαντικών δεικτών που σχετίζονται με την πρόσληψη και επιλογή και βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με θέματα διαχείρισης ταλέντου, πιθανώς να έχει αντίκτυπο στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Παρά τον χαμηλό βαθμό χρήσης των δεικτών ΔΑΔ - ο δείκτης CPH χρησιμοποιείται μόνο από το 17% των εταιριών που έλαβαν μέρος στην έρευνα - παρουσιάστηκε μεγάλο ενδιαφέρον από τα στελέχη των επιχειρήσεων για εφαρμογή αντίστοιχων συστημάτων παρακολούθησης HR Metrics. Επίσης, μέσα από την έρευνα αποκαλύφθηκε η μετριοπαθής στάση και πρόθεση των στελεχών HR να εισαγάγουν στην εταιρία τους το δείκτη CPH.

Αναφορικά με το πόσο θετικά θα ήταν τα στελέχη των επιχειρήσεων να εισάγουν την μέτρηση του δείκτη Cost Per Hire, το 7,5% των στελεχών απάντησε πως δεν θα ήταν καθόλου θετικοί στην εισαγωγή του, το 25% θα ήταν λίγο θετικοί, το 30% θα ήταν αρκετά έως πολύ θετικοί στην εισαγωγή του και τέλος το 7,5% θα ήταν πάρα πολύ θετικοί στην εισαγωγή του δείκτη Cost Per Hire στην επιχείρησή τους.

Η μη επιβεβαίωση των υποθέσεών μου, παρόλο που βασίζονται σε σημαντικές θεωρίες, που αναλύθηκαν παραπάνω, μπορεί να αποδοθεί στο μικρό μέγεθος δείγματος, που έχει ως αποτέλεσμα η σημαντικότητα των σχέσεων να είναι πολύ μικρή, καθώς και στην πολύ περιορισμένη χρήση του δείκτη - είναι κάτι πολύ καινούριο για τα ελληνικά δεδομένα, οπότε οι αναμενόμενες σχέσεις δεν έχουν παγιωθεί, ή/και δε χρησιμοποιείται ακόμη σωστά.

Βασική Βιβλιογραφία

ALBA (2013). *ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ HR METRICS*. Retrieved November 14, 2015, from: <http://www.alba.edu.gr/hrmetrics/Documents/HR%20Metrics%20Survey%20Report%20-%20ALBA.pdf>

ANSI-SHRM (2013), *Workforce Planning Draft*, Retrieved November 14, 2015, from: http://hrstandardsworkspace.shrm.org/apps/group_public/document.php?document_id=6417

ANSI-SHRM, (2012). *Cost-per-Hire Standard*, Retrieved December 2, 2015, from: https://americanstaffing.net/wp-content/uploads/2015/08/HR-Standards-Booklet_WEB_revised.pdf

Arnold, U. (2000). Dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, 23-29.

Aubert, B., Rivard, S. & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30, 51-64.

- Bendor-Samuel, P. (2000). *Turning lead into gold: the demystification of outsourcing*. Executive Excellence Publishers.
- Blatter, M., Muehleemann, S. & Schenker, S. (2012). The cost of hiring skilled workers. *European Economic Review*, 56, 1, 20-35
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2003). Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2001). Beyond cost-per-hire and time to fill: Supply-chain measurement for staffing.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-406.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
- Cook, M. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for providing enhanced HR services at lower cost*. New York: AMACOM.
- Costa, C. (2001). Information technology outsourcing in Australia: a literature review. *Information Management & Computer Security*, 9, 213-224.
- Engelke, W. D. (1995). Managing outsourcing. *Managing Outsourcing*, 1-5.
- European Commission, (1996). "Commission Recommendation 96/280/EC Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises".
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7, 19-36.
- Flamholtz, E. (1974). HUMAN RESOURCE ACCOUNTING: A REVIEW OF THEORY AND RESEARCH1. *Journal of Management Studies*, 11(1), 44-61.
- Flamholtz E., (1985). *Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz E. G., Bullen Maria L., Hua Wei, (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40:10, 947 – 954.
- Management Proceedings*, Vol. 1972, No. 1, pp. 174-177). Academy of Management.
- Fitz-enz, J., & Davidson, B. (2002). *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill.
- Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of Human Resource Management Services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26:4, 382 - 396.
- Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:8, 1557 - 1567.

Χαρτογράφηση δεξιοτήτων και δημιουργία πλαισίου δεξιοτήτων για τη ΜΚΟ SCIFY

Φοιτήτρια: Γαλανοπούλου Φωτεινή

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

Εισαγωγή

Ο όρος “competency” δεν είναι νέος. Σύμφωνα με το λεξικό του Webster οι ρίζες του βρίσκονται στο 1596, αλλά η χρήση του όρου αυξήθηκε προοδευτικά με την πάροδο των δεκαετιών. Στις αρχές του 20^{ου} αι. στον εργασιακό τομέα δημιουργήθηκε η ανάγκη για πιο σύνθετες ικανότητες ανά θέση εργασίας, οι τυπικές επιχειρησιακές διαδικασίες απαιτήσαν ειδικές δεξιότητες για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων, οι οποίες μπορούσαν να αποκτηθούν μόνο με χρόνια πρακτικής εκπαίδευσης στην θέση εργασίας. Το άρθρο του McClelland (1973) «Testing for Competence Rather than for Intelligence» μπορεί να θεωρηθεί ως το σημείο εκκίνησης της χρήσης του όρου «competency» με την σύγχρονη έννοια του όρου.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Η παρούσα πτυχιακή αποτελεί εργασία πρακτικής εφαρμογής. Στόχος της εργασίας είναι η χαρτογράφηση των δεξιοτήτων και η δημιουργία πλαισίου δεξιοτήτων για τον Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό «SciFY» (Science For You), μια τεχνολογική start up που δημιουργεί προϊόντα υψηλής τεχνολογίας για την επίλυση προβλημάτων καθημερινής ζωής και τα διαθέτει σε ανοιχτό κώδικα δωρεάν σε όλους.

Τα μοντέλα δεξιοτήτων μπορούν να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο σε κάθε διαδικασία της ΔΑΔ προσδίδοντας τους συνοχή και πολλαπλά οφέλη για το σύνολο της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ένα μοντέλο δεξιοτήτων εξασφαλίζει συμφωνία μεταξύ των κριτηρίων της απόδοσης (Posthuma & Campion, 2008). Αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο που διασφαλίζει ότι τα συστήματα της ΔΑΔ ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι δεξιότητες που χρειάζονται σε μια συγκεκριμένη θέση προσδιορίζουν και το πλαίσιο δεξιοτήτων για την προσέλκυση και επιλογή (e.g., Bartram, 2005; Lawler, 1994). Επίσης, προσδιορίζει συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για να ικανοποιηθούν διαφορετικές ανάγκες του παρόντος και πιθανές ανάγκες του μέλλοντος (Camardella, 2002; Cameron, 1994, Lawler, 1994, Cummings & Worley, 2008). Επιπρόσθετα, ένα μοντέλο δεξιοτήτων μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας με το εργατικό δυναμικό για τις αξίες της Ηγεσίας και για τους στρατηγικούς στόχους. Ένα μοντέλο δεξιοτήτων μπορεί να «μεταφράσει» γενικά μηνύματα σχετικά με τη στρατηγική της εταιρίας και τους στόχους σε σαφώς προσδιορισμένη συμπεριφορά. Τέλος, ο συνδυασμός των

παραπάνω πρακτικών της ΔΑΔ οδηγεί στον προγραμματισμό του πλάνου διαδοχής. Για τον προγραμματισμό της διαδοχής υπάρχει ανάγκη για έναν κατάλογο των υπό εξέταση θέσεων, συμφωνία μεταξύ των υπευθύνων σχετικά με το τι απαιτείται για την επιτυχία σε κάθε θέση, ποιος είναι έτοιμος και γιατί, ποιος θα είναι έτοιμος σύντομα, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του ατόμου, τις ανάγκες του και τις προτεινόμενες ενέργειες προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Προτού ακολουθήσει η παρουσίαση των χρησιμοποιούμενων θεωριών υπάρχει ένας αναγκαίος διαχωρισμός που πρέπει να γίνει. Ο διαχωρισμός αυτός είναι μεταξύ των όρων «competence» και «competency».

Ο όρος «competence» αναφέρεται στις ικανότητες και στο επίπεδο απόδοσης (τι κάνει) , ενώ ο δεύτερος περιγράφει τη συμπεριφορά μέσω της οποίας επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα (πώς το κάνει) (Pierce, 1994). Από τα παραπάνω συνάγεται ότι οι έννοιες «competence» και «competency» δεν ταυτίζονται παρά την όποια αλληλεπίδραση υπάρχει μεταξύ τους.

Υπάρχει μια πληθώρα ορισμών για τον όρο «competency». Η παρούσα εργασία βασίστηκε στον προτεινόμενο ορισμό των Spencer και Spencer (1993) σύμφωνα με τον οποίο η δεξιότητα είναι «το χαρακτηριστικό του ατόμου που αιτιωδώς συσχετίζεται με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια και επηρεάζει την υψηλή απόδοση στην εργασία». Χαρακτηριστικό, γιατί είναι μέρος της προσωπικότητας του ατόμου και επηρεάζει/ προβλέπει τη συμπεριφορά του σε ένα σύνολο εργασιακών καταστάσεων και καθηκόντων. Συσχετίζεται αιτιωδώς «γιατί μπορεί να προβλέψει με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια ποιος είναι εκείνος που έχει υψηλή ή χαμηλή απόδοση».

Οι διαφορές μεταξύ των ορισμών της έννοιας οδήγησαν και στην διαφοροποίηση της κατηγοριοποίησης τους ανά ερευνητή και θεωρία. Στην παρούσα εργασία έγινε χρήση της κατηγοριοποίησης των Hamel και Prahalad (1989), οι οποίοι διαχωρίζουν τις βασικές δεξιότητες της επιχείρησης από τις ατομικές δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές δεξιότητες (core competencies) είναι εναρμονισμένες και ευθυγραμμισμένες με τον «στρατηγικό προσανατολισμό», δηλαδή, την νοοτροπία, τη φιλοδοξία και την επιθυμία του οργανισμού να θέτει διαρκώς νέες προκλήσεις και να οργανώνει τις δράσεις του με στόχο να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης. Επομένως, «core competence» είναι η μοναδική δεξιότητα ενός οργανισμού να παρέχει συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι συνεχής, δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστές και είναι η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

Οι βασικές δεξιότητες είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής της εταιρίας, των στόχων, της κουλτούρας και της δομής της. Όλα τα παραπάνω όμως, υλοποιούνται από τους εργαζόμενους της κάθε επιχείρησης, τα κίνητρα, τις ικανότητες και την εξειδίκευσή τους. Επομένως, προκειμένου να έχουμε τα μέγιστα αποτελέσματα των γενικών δεξιοτήτων χρειαζόμαστε να αναγνωρίσουμε και τις «ατομικές δεξιότητες» που φέρουν οι εργαζόμενοι και προσδίδουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Οι ατομικές δεξιότητες είναι τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός εργαζομένου που φέρει σε κάθε του δράση και κάτω από οποιαδήποτε συνθήκη και είναι δύσκολο να τις αποκτήσει κάποιος με την εκπαίδευση. Σε επίπεδο ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειρίας

αρκετοί εργαζόμενοι είναι ίσοι, αυτό όμως που τους διαφοροποιεί είναι οι δεξιότητες που έχουν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα τους που τους οδηγούν σε υψηλή ή μέτρια απόδοση.

Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι ποιοτική καθώς κρίθηκε η πλέον κατάλληλη για την χαρτογράφηση των συμπεριφορικών δεξιοτήτων καθώς παρέχει τη δυνατότητα διερεύνησης λιγότερο απτών δεδομένων όπως συμπεριφορές, απόψεις, πιστεύω, συναισθήματα και νόρμες που ενυπάρχουν σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό και παρέχει τη δυνατότητα πολύπλευρης και πιο ευέλικτης προσέγγισης ενός θέματος με τον συνδυασμό ποιοτικών τεχνικών και δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μιας συγκεκριμένης ομάδας πληθυσμού εις βάθος. Στο σημείο αυτό οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι η ευελιξία που παρέχει η ποιοτική μεθοδολογία δεν πρέπει να συγχέεται με μια «χαλαρή» και μη σαφώς καθορισμένη διαδικασία έρευνας.

Για την χαρτογράφηση των συμπεριφορικών δεξιοτήτων κάναμε χρήση ενός συνδυασμού ποιοτικών μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα, εις βάθος συνεντεύξεις με χρήση τεχνικής STAR και των κρίσιμων περιστατικών καθώς και workshop. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση της κατευθυνόμενης ανάλυσης περιεχομένου στην οποία χρησιμοποιείται μια υπάρχουσα θεωρία η οποία κατευθύνει και την ανάλυση των δεδομένων.

Πιο αναλυτικά, τα βήματα που ακολουθήθηκαν είναι τα εξής:

- 1: Επαφή με την εταιρία και αναγωγή του ζητήματος σε business case
- 2: Επικοινωνία και Δέσμευση
- 3: Συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την SciFy
- 4: Σχεδιασμός Πλαισίου και λίστας δεξιοτήτων
- 5: Σχεδιασμός πλαισίου Δεξιοτήτων και ορισμοί των δεξιοτήτων
- 6: Καθορισμός του τρόπου χρήσης του πλαισίου δεξιοτήτων – Πρόταση για μελλοντική χρήση
- 7: Δοκιμή του πλαισίου
- 8: Οριστικοποίηση του πλαισίου
- 9: Επικοινωνία
- 10: Εκπαίδευση
- 11: Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Προέκυψε ένα πλαίσιο δέκα δεξιοτήτων οι οποίες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες στις «βασικές δεξιότητες» του οργανισμού, τις οποίες αποτελούν οι δεξιότητες που μας υπέδειξε η ομάδα μαζί με τις δεξιότητες που υπέδειξε η ανώτερη διοίκηση και αφορούν δεξιότητες απαραίτητες για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και στις «ατομικές δεξιότητες» που υπέδειξε το top management για τους εργαζομένους. Τέλος, για την καλύτερη χρήση και αξιοποίηση των δεξιοτήτων αυτών χρησιμοποιούμε μια πενταβάθμια διαβάθμιση κάθε δεξιότητας. Πιο συγκεκριμένα:

Οργανωσιακές Δεξιότητες

➤ Για το εσωτερικό περιβάλλον:

- Ομαδικότητα
- Ανοιχτότητα
- Εσωτερική επικοινωνία
- Διαχείριση χρόνου
- Προσαρμοστικότητα

➤ Για το εξωτερικό περιβάλλον:

- Στρατηγικός Προσανατολισμός
- Εξωτερική επικοινωνία

Ατομικές Δεξιότητες

- Ηγεσία
- Ηθικές Δεξιότητες
- Προσωπικές Δεξιότητες

Συζήτηση Αποτελεσμάτων - Προτάσεις για επόμενα βήματα

Αναφορικά με τα γενικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη περίπτωσης με την οποία ασχολήθηκε η παρούσα εργασία περιλαμβάνουν παρατηρήσεις που προέκυψαν από την συνεργασία μας με την εταιρία αλλά και από τα δεδομένα τα οποία προέκυψαν. Πιο συγκεκριμένα, η SciFY (Science For You) είναι μια νεοφυής τεχνολογική ΜΚΟ, η οποία παρουσιάζει ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρές εταιρίες και δη οι νεοφυείς. Παρόλα αυτά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της έγκειται στην οργανωσιακή της κουλτούρα και τη δέσμευση των εργαζομένων της. Στο σύνολο των συναντήσεων που είχαμε με τους εργαζομένους αλλά και με την ανώτερη διοίκηση διαπιστώθηκε η ύπαρξη μιας εξαιρετικά ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας την οποία ενστερνίζονται ήδη σε πολύ μεγάλο βαθμό ακόμη και άτομα που βρίσκονται στον οργανισμό τους τελευταίους έξι μήνες. Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από άτομα με διάθεση

μάθησης και προσφοράς στην κοινωνία. Χαρακτηριστική ήταν η φράση που προτάθηκε από την ομάδα για τον ορισμό της δεξιότητας της «ανοιχτότητας», «δείχνουμε το δάσος μοιράζοντας δέντρα». Θεωρούμε πως σε αυτή την πρόταση εκφράζεται πλήρως και με τρόπο χαρακτηριστικό για την συγκεκριμένη επιχείρηση η κουλτούρα που έχει και τον λόγο επιτυχίας της, που εν μέσω κρίσης η εταιρία παρουσιάζει ανάπτυξη.

Τα επόμενα βήματα που κρίνεται χρήσιμο να ακολουθήσει ο οργανισμός σε επίπεδο πρακτικών ΔΑΔ μετά τη δημιουργία ενός επικαιροποιημένου αρχείου με το σύνολο των εργαζομένων είναι η οργάνωση της διαδικασίας της αξιολόγησης καθώς η εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης θα αποκαλύψει πιθανά κενά με την επιθυμητή κατάσταση και αυτό θα οδηγήσει στην δημιουργία ενός στοχευμένου πλάνου δράσης. Μέρος του πλάνου δράσης θα αποτελέσει και η δημιουργία ενός εξατομικευμένου πλάνου εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Τέλος, ο συνδυασμός των παραπάνω δράσεων θα οδηγήσει και στην δημιουργία πλάνου διαδοχής το οποίο θα υποδείξει πιθανές ανάγκες που υπάρχουν ή θα προκύψουν για θέσεις εργασίας και αυτό θα οδηγήσει στην δημιουργία μιας διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής στην οποία βασικό κριτήριο θα είναι και το πλαίσιο δεξιοτήτων το οποίο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Τέλος, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι ο οργανισμός βιώνει περίοδο αλλαγών λόγω της ανάπτυξης που βιώνει προτείνεται η επανεξέταση του πλαισίου δεξιοτήτων σε ένα έτος.

Βιβλιογραφία

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Atri Sengupta D.N. Venkatesh Arun K. Sinha , (2013),"Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 Iss 4 pp. 504 527.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011), Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

Charles Woodruffe, (1993),"What Is Meant by a Competency? , *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 Iss 1 pp. 29 - 36.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E.(2005). Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*, SAGE Publications India.

The effects of appraisal justice, organizational politics, accountability and resilience on task and contextual performance: an empirical study in Greece

Φοιτήτρια: Γκιώνη Άννα

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

Introduction

Organizations can be viewed as entities characterized by complex and dynamic internal and external interactions. The latter refer to an organization's relations and levels of dependence on external agents, such as customers, suppliers, competitors or even the government and are crucial for the survival and profitability of the organization. Nevertheless, interactions within the organizations are equally important. These include-but are not limited to-the relationships among employees, as well as the interaction between the employees and the organization, which is mainly represented by the management. Internal interactions are affected by a number of factors, including organizational culture, individual differences, like personality traits, cultural or educational background, experiences, goals and values, as well as managerial practices and consequent employees' perceptions about the organization they work for. Employees' perceptions are a major factor that shapes individuals' attitudes and behaviors towards both the organization and their co-workers. Human Resources practices play a pivotal role by sending messages that employees interpret in order to define the meaning of their work situation and subsequently form their perceptions about the organization. These perceptions are not identical for all employees, even under the same 'objective' environmental circumstances, as they largely depend on individual differences. In other words, 'the effect of actual HR practices does not reside in those practices but rather in the perceptions employees have of those practices' (Nishii & Wright 2008). Attitudes, like commitment, satisfaction and trust and behaviors, such as task performance and OCB are essential for firm performance and survival. Research in the field of Industrial/Organizational Psychology has suggested and largely validated that the interplay between employees' individual characteristics and environmental organizational factors is what mainly engenders employees' perceptions, which finally lead to work attitudes and behaviors (e.g. Ferris et al 1989). Managerial practices that could shape employees' perceptions in the desired direction have been proposed by scholars and applied in organizations. Performance management is maybe the most influential field of HR management concerning employees' perceptions, as it constitutes the base for other fields of human resources management, like reward management and personnel training/development. It comprises performance appraisal, goal-setting, feedback and coaching and is a continuous and dynamic process within the organization (Armstrong 2015). Despite the essential role of performance management in organizational life, deficiencies and errors in its implementation often lead to unfavorable perceptions on the part of employees, such as perceptions of injustice or organizational politics. It is worth noting that

performance appraisal in particular has been characterized as ‘the Achilles heel of a manager’s profession’ (Levinson 1976), a statement that underscores the difficulty of conducting effective and accurate performance appraisals.

Research purpose

In the present dissertation the relationships among employees’ perceptions, which are largely formed by performance management policies, individual resilience and various aspects of performance were explored. More precisely, the dependent variables of the study include task performance, citizenship behaviors towards the organization and other individuals in the workplace, as well as deviant behaviors, namely withdrawal, production deviance and abuse, which belong to the broader spectrum of counterproductive work behaviours. Except for resilience, independent variables of the study comprise employees’ perceptions of performance appraisal justice, organizational politics and accountability. All these three aspects are considerably relevant to and largely emanate from organizational policies and practices applied in the domain of performance management.

The results of this study combined with previous findings could constitute the basis of managerial implications concerning performance management, as a means of enhancing employees’ desired perceptions that are found to be positively related to all aspects of performance.

Literature review

Semantically, the term ‘justice’ is used to connote ‘oughtness’ or ‘righteousness’ and from an ethical point of view whether an act is just or not is rather a matter of subjectivity. More precisely, an act can be defined as just through comparison with a prevailing philosophical system, but often there is no agreement on what that philosophical system should be. Coming to organizational sciences, justice is considered to be socially constructed. That is, ‘what is fair’ is derived from past research linking objective facets of decision making to subjective perceptions of fairness (Colquitt et al. 2001). Concerning the dimensionality of the justice construct, scholars have proposed several approaches, suggesting that justice has two (procedural and distributive), three (procedural, distributive and interactional) or four distinct dimensions (separating interactional justice into interpersonal and informational) (Gilliland 2008).

Although politics have been defined in various ways, the prevailing definition that has been adopted by the majority of scholars is that cited by Mintzberg (1983) who defined politics as ‘individual or group behaviour that is informal, ostensibly parochial, typically divisive, and above all in a technical sense, illegitimate-sanctioned neither by formal authority, accepted ideology, nor certified expertise (although it may exploit any one of these)’. Based on this definition, Ferris et al. (2002) underline that since political activities are not sanctioned by the formal mechanisms of the organization, they tend to create divisive effects by pitting individuals and groups with different agendas against each other and by creating political activities, benefits and rewards that may harm organizational goals and needs.

Accountability constitutes a notion which is omnipresent in social life and almost every facet of human activity, such as politics, health care, law, economics, education, psychology and organizational contexts. The roots of accountability go back to ancient times when Greek philosophers, such as Aristotle, Plato and Zeno, discussed accountability in the context of justice, punishment and social control (Gelfand et al. 2004).

As Mero et al. (2007) state in their paper ‘accountability is defined as being answerable to audiences for performing up to certain prescribed standards, thereby fulfilling obligations, expectations, and other charges’ and is considered to be the link between individual decision makers and the social system to which they belong. Underlining the importance of accountability for the sustainability of every social system, Frink & Klimoski (2004) state that accountability could be thought of as the adhesive that binds social systems together, since, unless individuals are called to answer for their actions, there is no basis for social order, shared expectations and the maintenance of any type of social system. According to Hall & Ferris (2011) ‘accountability refers to an implicit or explicit expectation that one’s decisions or actions will be subject to evaluation by some salient audience(s) with the belief that there exists the potential for one to receive either awards or sanctions based on this expected evaluation’. Tetlock (1992) suggested that the fundamental element underlying accountability is that individuals that are accountable for their actions need to ensure that those to whom they are accountable continue to view them with positive regard.

The word resilience derives from the Latin verb *resilire*, to resile: ‘recoil, rebound, resume shape and size after stretching or compression; have or show elasticity or buoyancy or recuperative power’; resilient, a person readily recovering from depression (Concise Oxford Dictionary). Resilience is a term that has received various definitions during the last decades. To name but a few, resilience has been defined as ‘the ability to recover quickly from illness, change or misfortune’ (American Heritage Dictionary, 1994), as ‘the successful adaptation to life tasks in the face of social disadvantage or highly adverse conditions’ (Windle 1999), as ‘an ability to go on with life, or to continue living a purposeful life, after hardship or adversity’ (Tedeschi & Calhoun 2004), as ‘growth or adaptation through disruption rather than just recovering or bouncing back’ (Richardson 2002), as ‘the ability to do more than bounce back from the edge of catastrophe, to move forward with even greater vigor and success than before’ (Lengnick-Hall & Beck 2003), as ‘the capacity to rebound from adversity strengthened and more resourceful (Sutcliffe & Vogus 2003) and as ‘the developable capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, and failure or even positive events, progress, and increased responsibility’ (Luthans 2002).

Employees’ performance has been conceived as a two-dimensional construct comprising two facets; in-role and extra-role performance. The former refers to aspects of performance related

to official job duties, as these are specified in role definitions and job descriptions (Borman and Motowidlo 1993; Williams and Anderson 1991), while the latter refers to behaviors that are not included in an employee’s official job duties and are, thus, characterized as discretionary behaviors (Bowling 2010). ‘Extra-role behaviors’ are usually described as an umbrella term comprising a wide range of employee behaviors, such as prosocial behavior (George 1991), spontaneous behaviors (George and Brief 1992), contextual behaviors (Borman and Motowidlo 1993), organizational citizenship behaviors (OCBs)(Organ 1988) and counterproductive work behaviors(CWBs)(Chen and Spector 1992).

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 social exchange theory (Blau 1964), the norm of reciprocity Gouldner (1960) and equity theory (Adams 1965). As Spector (2012) notes, justice theories mainly deal with people's values, presuming on the one hand that individuals universally appreciate fairness in their social relations at workplace and on the other that unfairness or inequity cause people to act in order to remedy the unfairness.

<i>Hypotheses</i>	
H1	<i>Perceptions of procedural appraisal justice will be positively related to task performance and both OCB-O and OCB-I.</i>
H2	<i>Perceptions of procedural appraisal justice will be negatively related to both CWB-O and CWB-I.</i>
H3	<i>Perceptions of Organizational Politics will be negatively related to task performance and both OCB-O and OCB-I.</i>
H4	<i>Perceptions of organizational politics will be positively related to both CWB-O and CWB-I.</i>
H5	<i>Employees' resilience will be positively related to task performance and both OCB-O and OCB-I.</i>
H6	<i>Resilience will moderate the relationship between perceptions of politics and CWBs, in a sense that employees high in resilience will show lower levels of CWBs than those low in resilience under the same organizational politics conditions.</i>
H7	<i>Felt accountability will be positively related to task performance and both OCB-O and OCB-I.</i>
H8	<i>Felt accountability will moderate the relationship between perceptions of politics and CWBs, in a sense that employees feeling higher levels of accountability will show lower levels of CWBs than those feeling low levels of accountability under the same organizational politics conditions.</i>

Methodology

Surveys were distributed in the form of electronic questionnaires to 180 employees working in various fields in Greece, such as retail companies, consultancy firms, software and pharmaceutical companies. A total of 104 usable anonymous surveys were collected, as participants were asked to complete a self-report questionnaire measuring the variables in question. Separate hierarchical regression analyses were conducted to assess the effect of perceived organizational politics,

perceived appraisal justice, felt accountability and resilience on task performance, OCBs and CWBs. Except for control variables, all variables were centered.

Results

<i>Hypothesis</i>	<i>Result</i>
H1	Fully supported.
H2	Fully supported.
H3	Partially supported.
H4	Fully supported.
H5	Partially supported.
H6	Not supported.
H7	Fully supported.
H8	Fully supported.

Managerial Implications

Findings of this study suggest that increased perceptions of justice, low politics perceptions and high levels of resilience and felt accountability are positively related to increased task and contextual performance. Performance management practices that could enhance perceptions of justice, felt accountability and resilience and reduce politics perceptions are presented in the following table.

<i>Enhancing felt accountability</i>	<p><i>Appraisal based on information from various sources- peer evaluations.</i></p> <p><i>Include both quantitative and behavioral measures.</i></p> <p><i>Goals that are frequently assessed.</i></p> <p><i>Formal and informal appraisals.</i></p>
---	---

Enhancing appraisal justice perceptions and reducing perceptions of organizational politics

Appraisal based on information from various sources.

Self-appraisal

Appropriate and relevant criteria.

Adequately trained raters.

Criteria that are applied consistently, established in advanced and formulated with employees' participation or at least consent.

Goals: specific, measurable, attainable, realistic and time-related.

Goals that are accompanied by the necessary resources for their attainment (e.g. training, support, materials etc.). Goals that are implemented with the participation of the employee.

Derive from and be in line with organizational objectives and the overall strategy.

Developing resilience

Systematic coaching-focus on future improvement of skills-develop self-efficacy.

Sincere, respectful two-way feedback.

Adaptable, realistic goals.

Encouraging and evaluating creativity, initiative and analysis of consequences.

Allowing 'trial and error'.

Results-based performance appraisal.

References

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Charash-Cohen, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in Organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, 278-321.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Coutu, D.L. (2002). How Resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., & Ammeter, A.P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F.J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.). *Research in multi-level issues, Volume 1: The many faces of multi-level issues* (pp.179-254). Oxford, England:JAI Press/Elsevier Science.
- Fida, R., Paciello M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli C. & Farnese M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48,775-802.

Ο ρόλος της Δημόσιας Πολιτικής στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Έρευνα στον τουριστικό κλάδο

Φοιτητής: Ζερβάκης Ιωάννης

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αποσπόρη Ελένη

Εισαγωγή

Είναι γεγονός, ότι η συζήτηση για την ΕΚΕ επικεντρώνεται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω της έκτασης των δραστηριοτήτων τους και των σημαντικών επιδράσεων που προκαλούν. Ωστόσο η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως, είναι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ενδεχομένως οι επιδράσεις της δραστηριότητας μιας Μικρομεσαίας επιχείρησης να φαίνονται απειροελάχιστες, σε σύγκριση με τις επιδράσεις μιας μεγάλης πολυεθνικής, ωστόσο αν λάβουμε υπόψη τον αριθμό των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το συνολικό αποτύπωμα που δημιουργείται είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Ο τουρισμός πλέον έχει εξελιχθεί σε βαριά βιομηχανία. Οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις της λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι πολύ μεγάλες και σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν ανεπανόρθωτες αλλαγές στις τουριστικές περιοχές. Ο τουρισμός σαν κλάδος, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους φυσικούς πόρους. Το αναπτυξιακό μοντέλο του μαζικού τουρισμού, που υιοθετήθηκε από πολλές χώρες τις τελευταίες δεκαετίες, θέτει σε κίνδυνο την μελλοντική βιωσιμότητα του κλάδου, καθώς δημιουργεί συνεχή κατασπατάληση πόρων και ενέργειας.

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Το θέμα που αναλύει η παρούσα εργασία, είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Σκοπός της εργασίας, είναι να διερευνηθεί το επίπεδο υποστήριξης που χρειάζονται οι Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις από τους Δημόσιους Φορείς, προκειμένου να εφαρμόσουν πρακτικές ΕΚΕ. Επιπλέον στόχος της εργασίας είναι να διερευνηθεί εάν η ανάγκη για υποστήριξη των Μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ, σχετίζεται με το μέγεθος τους.

Ο τουρισμός, είναι ο σημαντικότερος κλάδος της οικονομίας της Ελλάδας και συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της χώρας. Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, είναι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ από τις Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις της χώρας μας, μπορεί να μειώσει σημαντικά το αποτύπωμα τους, να της καταστήσει βιώσιμες μακροπρόθεσμα και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά τους. Επομένως η εξέταση των αναγκών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ, είναι πολύ σημαντική και παρουσιάζει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η ΕΚΕ αποτελεί την οικειοθελή δέσμευση των επιχειρήσεων, για ενσωμάτωση στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πάνω και πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (Αποσπότη, 2015, σημειώσεις/διαλέξεις ΕΚΕ /eclass).

Ο κλάδος του Τουρισμού, εμφανίζει αυξημένες προκλήσεις σε θέματα ΕΚΕ. Ο Kasim (2006), συγκέντρωσε τα βασικότερα ζητήματα ΕΚΕ που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την ανάλυση του, η λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου επιδρά κυρίως σε τρεις τομείς, το περιβάλλον, την τοπική κοινότητα και το ανθρώπινο δυναμικό (Kasim, 2006).

Από τη φύση τους, οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τους περιβαλλοντικούς πόρους. Καθώς ο κλάδος προσφέρει δραστηριότητες που αλληλεπιδρούν συνεχώς με τα φυσικά συστήματα, ο τουρισμός μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον (Kasim, 2006).

Σχετικά με την επίδραση των τουριστικών επιχειρήσεων στην κοινωνία, ο Kasim (2006) αναφέρει ότι η λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει εμπορευματοποίηση των τεχνών, καθώς και την εισαγωγή διαφορετικού τρόπου ζωής και κουλτούρας, γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στις τοπικές αξίες, ειδικά για τους νέους.

Πολλά είναι και τα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις εντός των τουριστικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με μία πρόσφατη αναφορά για τον ILO, ο κλάδος είναι γνωστός για το χαμηλό επίπεδο των μισθών (για παράδειγμα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι μισθοί του κλάδου είναι 20% μικρότεροι από το μέσο μισθό), τις δύσκολες συνθήκες εργασίας (κυλιόμενα προγράμματα, εργασία την Κυριακή και τις γιορτές, απλήρωτες υπερωρίες) και την

μαύρη εργασία (Dodds & Jorpps, 2005). Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η σημασία της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ από τις Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.

Ωστόσο στην προσπάθεια εφαρμογής πολιτικών ΕΚΕ, οι Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, όπως όλες οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με τη φύση τους. Οι περιορισμένοι χρηματοοικονομικοί πόροι και ο περιορισμένος χρόνος έχουν αναγνωριστεί ως το πιο κοινό εμπόδιο στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Apospori et.al., 2012). Λόγω του μεγέθους τους, οι μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να διαθέσουν πόρους για θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι περιορισμένοι διοικητικοί πόροι και η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, έχουν επίσης αναφερθεί σαν εμπόδιο στην εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ (Apospori et.al., 2012). Τέλος, άλλα συχνά εμπόδια περιλαμβάνουν την περιορισμένη τεχνογνωσία σε θέματα ΕΚΕ, το φόβο της δημιουργίας γραφειοκρατίας με την εφαρμογή της ΕΚΕ, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με την ΕΚΕ, η έλλειψη δημόσιων πρωτοβουλιών και η σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο της ΕΚΕ (Apospori et.al., 2012).

Οι δημόσιες αρχές μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην προώθηση της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το project COGITA (2012), αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο για την προώθηση της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ από τις δημόσιες αρχές. Ακολουθώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία, εντοπίζει καλές πρακτικές που μπορούν να θεσπιστούν από τις περιφερειακές δημόσιες αρχές και άλλες συνεργαζόμενες οργανώσεις, όπως εμπορικά επιμελητήρια και μη κυβερνητικού οργανισμού, προκειμένου να υιοθετηθούν ολοκληρωμένες λύσεις ΕΚΕ από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (COGITA, 2012).

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία του project Cogita, οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ στα παρακάτω πεδία δράσης: Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Περιβάλλον, Κοινωνία (COGITA, 2012).

Για να προωθήσουν οι Δημόσιοι Φορείς, την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποιες πολιτικές και κάποια εργαλεία. Οι πολιτικές είναι οι παρακάτω:

- Αύξηση της ενημέρωσης σχετικά με την ΕΚΕ
- Ενίσχυση των διαδικασιών διαφάνειας
- Ενίσχυση δυνατοτήτων εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ
- Υπεύθυνη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

- Επικοινωνία της ΕΚΕ (COGITA, 2012)

Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι δημόσιες αρχές για την υποστήριξη της ΕΚΕ είναι τα εξής:

- Μέτρα Πληροφόρησης
- Οικονομικά μέτρα
- Μέτρα νομοθετικού χαρακτήρα
- Μέτρα Δικτύωσης
- Υβριδικά μέτρα (COGITA, 2012)

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία του project COGITA (2012), από το συνδυασμό των πολιτικών και των εργαλείων ΕΚΕ προκύπτουν αποτελεσματικές δράσεις, που μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πρακτικές ΕΚΕ σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο. Για παράδειγμα με το συνδυασμό των νομοθετικών μέτρων και της πολιτικής ενίσχυση της διαφάνειας, οι δημόσιες αρχές μπορούν να θεσπίσουν κάποιο κανονισμό, ο οποίος να προωθεί τη δημιουργία και δημοσίευση αναφορών σε θέματα ΕΚΕ (COGITA, 2012).

Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός και των τριών ειδών έρευνας (εξερευνητική, περιγραφική, αιτιολογική). Επιλέχθηκε η συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων. Για την συγκέντρωση των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκαν δύο μέθοδοι συλλογής στοιχείων, η συμπλήρωση ερωτηματολογίου και η διεξαγωγή συνέντευξης.

Ως πληθυσμός της ποσοτικής έρευνας ορίστηκαν οι Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις των νομών Λασιθίου και Ηρακλείου. Το μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Αποσπύρη. Το μέγεθος του δείγματος είναι 105 επιχειρήσεις. Από τις 105 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 53 δραστηριοποιούνται στο Νομό Λασιθίου και πιο συγκεκριμένα στις περιοχές της Ελούντας και του Αγίου Νικολάου, ενώ οι υπόλοιπες 52 δραστηριοποιούνται στο Νομό Ηρακλείου, κυρίως στην περιοχή της Χερσονήσου. Τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας ανέλαβε, στο Νομό Λασιθίου η Ζωή-Ηρώ Νικολάου και στο Νομό Ηρακλείου ο Γιάννης Ζερβάκης.

Επίσης στα πλαίσια της εξερευνητικής έρευνας, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους εννέα μικρομεσαίων τουριστικών καταλυμάτων από την περιοχή της Χερσονήσου. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις και με εκπροσώπους των τεσσάρων περιφερειακών δημοσίων φορέων (περιφέρεια Κρήτης, δήμος Χερσονήσου, οικονομικό επιμελητήριο, ξενοδοχειακό επιμελητήριο).

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φαίνεται ότι η ΕΚΕ έχει διεισδύσει σημαντικά στις Μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (88,6%), ανέφερε ότι εφαρμόζει πρακτικές ΕΚΕ, ενώ το 68,6% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι γνωρίζει τι είναι η ΕΚΕ.

Σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο παρέμβασης των Δημοσίων Αρχών στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (71,5%) επιθυμεί υψηλή έως όσο το δυνατό περισσότερη παρέμβαση. Φαίνεται λοιπόν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι οι Δημόσιοι Φορείς μπορούν να συμβάλλουν στην εφαρμογή της ΕΚΕ.

Σχετικά με τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στις δράσεις ΕΚΕ, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι και οι πέντε δράσεις (Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Περιβάλλον, Κοινωνία) είναι υψηλής έως πολύ υψηλής σημασίας. Ωστόσο η πιο σημαντική δράση για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τα αποτελέσματα, είναι η Ηγεσία, καθώς το 92,3% των επιχειρήσεων τη θεωρεί υψηλής έως πολύ υψηλής σημασίας δράση.

Αναφορικά με την υποστήριξη που χρειάζονται οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις Δημόσιες Αρχές, σε σχέση με τις δράσεις ΕΚΕ (Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Περιβάλλον, Κοινωνία), η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρειάζεται υψηλή έως πολύ υψηλή υποστήριξη σε όλες τις δράσεις. Ενδεχομένως η τόσο υψηλή ανάγκη για υποστήριξη να οφείλεται στις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, η δράση στην οποία οι επιχειρήσεις χρειάζονται την περισσότερη υποστήριξη, είναι το Περιβάλλον, καθώς το 74,2% των επιχειρήσεων απάντησε ότι χρειάζεται υψηλή έως πολύ υψηλή υποστήριξη από τις Δημόσιες Αρχές, στη συγκεκριμένη δράση.

Από τη σύγκριση της υποστήριξης που χρειάζονται οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την υποστήριξη που παρέχεται από τους Δημόσιους φορείς, προκύπτει ότι υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ των δύο μεγεθών σε όλες τις δράσεις (Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Περιβάλλον,

Κοινωνία). Αν και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρειάζεται υψηλή έως πολύ υψηλή υποστήριξη σε κάθε δράση, το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι λαμβάνουν τέτοιο επίπεδο υποστήριξης ήταν πάρα πολύ χαμηλό σε όλες τις δράσεις. Φαίνεται λοιπόν ότι οι Δημόσιοι Φορείς δεν συμβάλλουν όσο θα έπρεπε στη προώθηση της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ.

Το πιο σημαντικό εύρημα που προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας, είναι ότι μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετίζεται με την υποστήριξη που χρειάζονται από τις Δημόσιες Αρχές, στις δράσεις «Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Κοινωνία».

Όσον αφορά το Νομό Ηρακλείου, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί, ότι το επίπεδο των γνώσεων σχετικά με την ΕΚΕ στις επιχειρήσεις της περιοχής, είναι χαμηλό έως πολύ χαμηλό, ενώ χαμηλό έως πολύ χαμηλό θεωρείται και το επίπεδο των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με την ΕΚΕ, στην περιοχή. Τέλος η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί, ότι το επίπεδο υποστήριξης των Δημοσίων Φορέων στο Νομό, είναι επίσης χαμηλό έως πολύ χαμηλό. Τα παραπάνω ευρήματα υποδεικνύουν ότι υπάρχουν πολύ μεγάλα περιθώρια βελτίωσης για τους Δημόσιους Φορείς, στην προώθηση της ΕΚΕ στην περιοχή.

Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας, μπορεί να ωφελήσει σημαντικά τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέσω της έρευνας, καταγράφηκαν οι ανάγκες των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ και διαπιστώθηκε η ύπαρξη σημαντικού χάσματος, ανάμεσα στην υποστήριξη που χρειάζονται και στην υποστήριξη που τους παρέχεται από τους Δημόσιους Φορείς. Τα παραπάνω ευρήματα ενδεχομένως να ευαισθητοποιήσουν τους Φορείς, προκειμένου να ξεκινήσουν να υλοποιούν πιο συστηματικά πρωτοβουλίες για την προώθηση της ΕΚΕ στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, μέσω της έρευνας εντοπίστηκαν οι δράσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις χρειάζονται την περισσότερη υποστήριξη και επίσης διαπιστώθηκε, ποιες ομάδες επιχειρήσεων έχουν την μεγαλύτερη ανάγκη για υποστήριξη. Επομένως οι Δημόσιοι Φορείς μπορούν

να εστιάσουν κατάλληλα τις πρωτοβουλίες τους για την προώθηση της εφαρμογής της ΕΚΕ, προκειμένου να επιτευχτεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις.

Βασική Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Apospori, E., Zografos, K.G., Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review. *International Journal of Technology Management*, 58 (1/2), 10-31. doi: 10.1504/IJTM.2012.045786

Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12 (1). 85–105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Jenkins, H. (2009). A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 21-36. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x

Kasim, A. (2006). The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 7 (1), 1-22, doi: 10.1300/J149v07n01_01

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ

Αποσπóρη, Ε. (2015). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Σημειώσεις/διαλέξεις μαθήματος. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από: <https://eclass.aueb.gr/modules/document/?course=ME343>

Dodds,R. & Joppe, M. (2005). CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου, 2015, από: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2005/06/6485194/csr-tourism-industry-status-potential-certification-codes-conduct-guidelines>

The COGITA concept for supporting policy for integrated CSR for SMEs. (2012). Ανακτήθηκε 18 Δεκεμβρίου, 2015, από: <http://www.cogitaproject.eu/index.php/en/exchange-of-experience>

Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης και αντιδράσεις υποψηφίων

Φοιτήτρια: Ζιοπούλου Θεοδώρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ταχύτητα αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος στον τρόπο επιλογής και προσέλκυσης εργαζομένων διεθνώς, επιτάσσει την ανάγκη ανασχεδιασμού των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογής των εργαζομένων. Η ευρεία χρήση του διαδικτύου ωθεί τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού στην χρήση καινούργιων εργαλείων επιλογής και προσέλκυσης εργαζομένων όπως οι Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης (social media), γενικής χρήσης (Facebook) και επαγγελματικής χρήσης (LinkedIn).

Η τεχνολογική αυτή αλλαγή έχει επηρεάσει και τους υποψηφίους στον τρόπο που αναζητούν εργασία και ανταποκρίνονται σε μία πιθανή ζήτηση θέσης εργασίας. Με την δημιουργία προσωπικών προφίλ στις επαγγελματικές κυρίως Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης (LinkedIn) διαμορφώνουν την επαγγελματική τους ταυτότητα / εικόνα (brand) και αυξάνουν τις πιθανότητες εύρεσης εργασίας μέσω της διαδικτυακής τους δικτύωσης. Για παράδειγμα, υποψήφιοι οι οποίοι δεν έχουν προσωπικό προφίλ στο LinkedIn είναι σε δυσμενέστερη θέση από αυτούς που έχουν, καθώς είναι «άφαντοι» σε μία πιθανή διαδικτυακή αναζήτηση υποψηφίων για συγκεκριμένη θέση από τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού.

Μία άλλη θεματική, η οποία αναδύεται, είναι η μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων στην χρήση των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης ως εργαλείου επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων από τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού. Οι Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης λειτουργούν για τους υποψηφίους ως ένα επιπλέον εργαλείο αναζήτησης εργασίας και επικοινωνίας με εν δυνάμει εργοδότες δίνοντας τους την δυνατότητα να μοιράζονται τις εμπειρίες τους από συνεντεύξεις και τεστ επιλογής γρήγορα και εύκολα. Η εύκολη χρήση των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης για αναζήτηση εργασίας επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των υποψηφίων ως προς τα

social media με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο αριθμός των μηνιαίων χρηστών. Όμως, η χρήση τους από τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού για συλλογή στοιχείων, τα οποία θα καθορίσουν την προσφορά ή μη μίας θέσης εργασίας στους υποψηφίους, ενδέχεται να δημιουργήσει αρνητικές αντιδράσεις στους τελευταίους. Οι υποψήφιοι μπορεί να διαμαρτυρηθούν για μη δίκαιη αντιμετώπιση και για παραβίαση της προσωπικής τους ζωής, θέματα τα οποία μπορεί να έχουν και νομικές προεκτάσεις.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τα παραπάνω ανακύπτει η σημασία της μελέτης τόσο των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης ως εργαλείο προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, όσο και των αντιδράσεων των υποψηφίων για την καλύτερη κατανόηση των δύο θεματικών και των διαστάσεων τους. Ένας επιπλέον λόγος είναι η ανάγκη δημιουργίας πολιτικών από τις εταιρείες για την εύρυθμη χρήση των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Policy), ώστε να αποφεύγονται αρνητικές αντιδράσεις.

Σκοπός της εργασίας είναι, από τη μια πλευρά, η μελέτη των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης (social media) από τη σκοπιά της προσέλκυσης (recruitment) και επιλογής (selection) υποψηφίων και, από την άλλη, η μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων σε αυτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η πρώτη θεματική περιλαμβάνει στην αρχή μία σύντομη ιστορική αναδρομή της μελέτης της διαδικτυακής προσέλκυσης, όπως διαμορφώθηκε από την βιβλιογραφία, και παρουσιάζονται εν τάξει οι τρεις κύριες Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης (LinkedIn, Facebook και Twitter). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους τις χρησιμοποιούν οι υποψήφιοι, οι λόγοι για τους οποίους τις χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι πρόσληψης προσωπικού (recruiters), οι τρόποι συλλογής των πληροφοριών των υποψηφίων μέσω του διεξοδικού ελέγχου των προφίλ των υποψηφίων (screening), καθώς και μέσω της διαδικασίας της προσέλκυσης (recruitment). Επίσης, αναφέρεται το είδος των πληροφοριών που συλλέγονται από τα προφίλ των υποψηφίων και ο τρόπος αξιοποίησης αυτών των πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά, αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους κάποιοι υπεύθυνοι πρόσληψης προσωπικού (recruiters) δεν χρησιμοποιούν τις Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης ως εργαλείο προσέλκυσης (recruitment) και επιλογής εργαζομένων (selection), καθώς και τα θέματα που εγείρονται περί καταλληλότητας της μεθόδου, αξιοπιστίας και εγκυρότητας των πληροφοριών που λαμβάνονται από τα προφίλ των υποψηφίων. Τέλος, γίνεται

λόγος περί της αναγκαιότητας ύπαρξης εταιρικής πολιτικής χρήσης των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης και γίνονται συστάσεις στους οργανισμούς.

Η δεύτερη θεματική ξεκινάει με έναν ορισμό των αντιδράσεων των υποψηφίων και συνεχίζει αναλύοντας τους λόγους μελέτης των αντιδράσεων, όπως έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με την βιβλιογραφία, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχθηκε η μελέτη των αντιδράσεων. Κύριες θεωρίες αποτελούν η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, το μοντέλο Test – taking motivation, τα κοινωνικο-ψυχολογικά μοντέλα και η θεωρία παραβίασης της ιδιωτικής ζωής. Επίσης, αναφέρονται οι προβλεπτικοί παράγοντες (predictors) των αντιδράσεων (χαρακτηριστικά των μεθόδων επιλογής, επεξηγήσεις των υπευθύνων πρόσληψης κατά την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής και προσωπικότητα των υποψηφίων), καθώς και κάποιοι moderators (εθνικές και πολιτιστικές διαφορές και εξωτερικοί / εσωτερικοί υποψήφιοι.) Ακόμη, γίνεται αναφορά στα κύρια ατομικά αποτελέσματα (outcomes) των αντιδράσεων (αυτό – αντίληψη των υποψηφίων, θετικές ή αρνητικές τους συμπεριφορές κατά τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης και επίδοσή τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής) και στα οργανωσιακά αποτελέσματα (εργασιακή απόδοση, εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο, οργανωσιακή ελκυστικότητα, πρόθεση να συστήσει ο υποψήφιος την εταιρεία σε άλλους, τάση για δίκη και αποδοχή προσφερόμενης εργασίας. Τέλος, περιγράφονται οι άριστες οργανωσιακές πρακτικές και συστάσεις.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Η έρευνα διεξήχθη υπό την αιγίδα του Εργαστηρίου Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ηγεσίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και την επίβλεψη του Αναπληρωτή Καθηγητή και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Ιωάννη Νικολάου.

Σκοπός της έρευνας ήταν να μελετηθεί η χρήση και οι αντιδράσεις των υποψηφίων αναφορικά με τις Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης, κατά τα στάδια της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι αντιδράσεις ερευνήθηκαν μέσα από το πρίσμα τεσσάρων κλιμάκων μέτρησης: 1) Belief in tests (Arvey et al, 1990), 2) Predictive Validity Perceptions (Chan, Schmitt, Sacco & DeShon, 1998), 3) Appropriateness of Selection Instrument / Process (Rynes & Connerly, 1993) και 4) Invasion of Privacy (Stoughton, Thompson & Meade, 2013).

Η έρευνα στηρίχθηκε σε ποσοτική έρευνα πρωτογενών στοιχείων. Για να μελετηθεί η χρήση και οι αντιδράσεις των υποψηφίων δημιουργήθηκε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο (online)

(εργαλείο έρευνας) με χρήση των Φορμών Google το οποίο κοινοποιήθηκε δημόσια μέσω των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook και LinkedIn). Οι συμμετέχοντες «πατώντας» στην ηλεκτρονική διεύθυνση (link) μπορούσαν άμεσα να λάβουν μέρος στην έρευνα διαθέτοντας 10 – 15 λεπτά από τον χρόνο τους. Στην πρώτη σελίδα, υπήρχε περιγραφή του σκοπού της έρευνας καθώς, και της προϋπόθεσης συμμετοχής σε αυτήν.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 42 ερωτήσεις κλειστού τύπου, ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν με ακρίβεια τα αποτελέσματα. Στην συνέχεια συλλέχθηκαν και εξετάστηκαν τα δεδομένα βάσει στατιστικής ανάλυσης (χρήση προγραμμάτων SPSS και Excel) και έγιναν οι απαραίτητες συσχετίσεις (correlations) (4 κλίμακες μέτρησης - φύλο / ηλικία / ενεργοί και παθητικοί υποψήφιοι) Όλες οι απαντήσεις ελέγχθηκαν βάσει των ηλεκτρονικών διευθύνσεων των συμμετεχόντων, ώστε να αποφευχθούν διπλο - εγγραφές.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληπτική έρευνα. Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 461 (n) συμμετέχοντες, απόφοιτοι, εργαζόμενοι και αναζητούντες εργασία. Απαραίτητη προϋπόθεση για να λάμβανε μέρος κάποιος στην έρευνα ήταν να χρησιμοποιεί (έστω και περιστασιακά) μία ή περισσότερες ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn, Facebook, Twitter). Από αυτούς εξαιρέθηκαν οι 36 (n) συμμετέχοντες οι οποίοι δεν χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να αναζητήσουν εργασία. Με αυτόν τον τρόπο προέκυψε και μελετήθηκε δείγμα 425 (n) συμμετεχόντων. Από αυτούς, 67,53% ήταν γυναίκες και 32,47% ήταν άνδρες. Το ηλικιακό εύρος κυμάνθηκε από 19 έως 67 ετών με την πλειοψηφία των ατόμων (62,53%) να είναι μεταξύ 19 – 30 ετών με μέσο όρο (mean) = 30,11 και τυπική απόκλιση (SD) = 7,31. Έπονται οι ομάδες 31 – 40 ετών (28,47%), 41 – 50 ετών (7,29%) και, τέλος, η ομάδα >51 (1,88%). Από τους 425 συμμετέχοντες στην έρευνα, το 61,65% ήταν εργαζόμενοι σε θέσεις πλήρους απασχόλησης, το 9,88% εργαζόμενοι σε θέσεις μερικής απασχόλησης και το 28,47% άνεργοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (49,41%) θα αναζητούσε εργασία αν προέκυπτε κάποια ενδιαφέρουσα πρόταση συνεργασίας (passive job seekers), το 25,88% αναζητά εργασία (active job seekers), ενώ το 24,71% δεν αναζητά εργασία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα κύρια αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι την κυρίαρχη θέση στην αναζήτηση εργασίας κατέχουν οι ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας (Job boards) με ποσοστό 48,47%, τις οποίες θεωρούν αρκετά αποτελεσματικές για αναζήτηση εργασίας το 44,94%. Η δημιουργία προσωπικού προφίλ στις ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας (Job boards) έχει αυξήσει αρκετά την αποτελεσματικότητα των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς την αναζήτηση εργασίας (30,35%). Ακόμη, οι συμμετέχοντες δίνουν αρκετή σημασία στην ενότητα των επαφών / φίλων (connections / friends) (38,12%), πολύ προσοχή στην ενότητα της εκπαίδευσης (education) (35,76%) και αρκετή στην εργασιακή εμπειρία (33,41%). Επίσης, η σύγκριση φύλου – χρήσης Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ γυναικών και αντρών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και χρήσης των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης. Δεδομένου αυτού γίνεται ο ισχυρισμός ότι η αύξηση της ηλικίας οδηγεί σε μείωση της χρήσης των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης για αναζήτηση εργασίας. Όσον αφορά τους ενεργούς (active job seekers) και τους παθητικούς υποψηφίους (passive job seekers), τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι τόσο οι ενεργοί όσο και οι παθητικοί υποψήφιοι επισκέπτονται το ίδιο τις Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης. Όμως, αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στις Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης οι ενεργοί υποψήφιοι (active job seekers) από τους παθητικούς υποψηφίους (passive job seekers). Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης για αναζήτηση εργασίας, και οι δύο ομάδες θεωρούν εξίσου αποτελεσματικές και τις τρεις κύριες Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης. Μόνο τις ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας (Job boards) θεωρούν οι ενεργοί υποψήφιοι (active job seekers) πιο αποτελεσματικές ως προς την αναζήτηση εργασίας από τους παθητικούς υποψηφίους (passive job seekers).

Σχετικά με τα αποτελέσματα του Intercorrelation matrix αξίζει να σημειωθεί η αρνητική συσχέτιση μεταξύ του Invasion of Privacy και των τριών άλλων μεταβλητών (Test Beliefs, Predictive Validity και Appropriateness) στο Facebook και στο Twitter. Η συσχέτιση αυτή δικαιολογεί τις αρνητικές αντιδράσεις των υποψηφίων ως προς την χρήση των Ιστοσελίδων Κοινωνικής Δικτύωσης και ειδικά του Facebook από τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού. Οι υποψήφιοι εκλαμβάνουν τη συλλογή πληροφοριών από το προσωπικό τους προφίλ, κατά την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, ως παραβίαση της προσωπικής τους ζωής. Ως εκ τούτου, θεωρούν ότι αυτός ο τρόπος δεν είναι ο κατάλληλος. Πιστεύουν ότι αυτές οι πληροφορίες δεν είναι απαραίτητες προκειμένου να αποφασίσει η εταιρεία ποιον θα προσλάβει και δεν είναι σε θέση να αντικατοπτρίσουν τι μπορεί να πετύχει ένας μελλοντικός εργαζόμενος στην εργασία του. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με την βιβλιογραφία, όπου η αίσθηση παραβίασης της προσωπικής

ζωής των υποψηφίων δημιουργεί αρνητικές αντιδράσεις και μειώνει την επιθυμία ένταξης στο δυναμικό της εταιρείας (Stoughton, Thompson, & Meade (2013).

Αναφορικά με τις υποθέσεις της μελέτης του συσχετισμού των τεσσάρων κλιμάκων με την ηλικία, σημειώνεται ότι υπάρχει διαφορά στις αντιδράσεις των υποψηφίων όταν πρόκειται για το Facebook και το Twitter και όχι για το LinkedIn. Αυτό παρατηρείται στα Test Beliefs, στο Predictive Validity και στο Appropriateness. Μόνο στο Invasion of Privacy παρατηρείται να υπάρχει διαφορά μόνο στο Facebook. Πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι οι υποψήφιοι γνωρίζουν ότι το LinkedIn αποτελεί επαγγελματική Ιστοσελίδα Κοινωνικής Δικτύωσης και λειτουργεί ως ένα ηλεκτρονικό CV. Για αυτό το λόγο, είναι αναμενόμενο ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού θα το χρησιμοποιήσουν προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες για τον κάθε υποψήφιο. Από την άλλη πλευρά, το Facebook αποτελεί ιστοσελίδα κοινωνικής και προσωπικής χρήσης από τους υποψηφίους. Οι υποψήφιοι θεωρούν ότι το Facebook είναι ένα μέσο όπου μπορούν να εκφραστούν, να μοιραστούν εμπειρίες και βιώματα. Ως εκ τούτου, δύσκολα δέχονται ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να το χρησιμοποιήσουν προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες για έναν υποψήφιο και να αποφασίσουν περί καταλληλότητάς του σε μία θέση εργασίας.

Εν κατακλείδι, οι Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης συνεχίζουν να αποτελούν σημαντικό εργαλείο αναζήτησης εργασίας από τους υποψηφίους και η σωστή χρήση από τους HR Managers μπορεί να μειώσει τις όποιες αρνητικές αντιδράσεις των υποψηφίων. Και τα δύο μέρη θα πρέπει να καταλάβουν τη σημαντικότητα αυτή και να συμβάλουν, ο κάθε ένας από την πλευρά του, στην από κοινού και εύρυθμη συνεργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695-716
- Chan, D., Schmitt, N., Sacco, J. M., & DeShon, R.P. (1998). Understanding pretest and posttest reactions to cognitive ability and personality tests. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 471 – 485.
- Chang, W., & Madera, J. M. (2012). Using Social Network Sites for Selection Purposes: An Investigation of Hospitality Recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 183-196.

- Davison, H. K., Maraist, C. C., Hamilton, R. H., & Bing, M. N. (2011). To Screen or Not to Screen? Using the Internet for Selection Decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(1), 1-21.
- Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social Networking Websites, Personality Ratings, and the Organizational Context: More Than Meets the Eye? *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1143-1172.
- Kluemper, D. H. (2013). Social network screening: Pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. In T. Bondarouk & M. Olivás-Lujan (Eds.), *Advanced series in management* (pp. 1–21). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- LinkedIn.com. (2015). *Home page*. Accessed October 1, 2015.
- Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 206-219.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Nikolaou, I., Bauer, T. N. & Truxillo, D. M. (2015). Applicant Reactions to Selection Methods: An Overview of Recent Research and Suggestions for the Future. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment. Contemporary Issues for Theory and Practice*, 1st Edition, Hove, East Sussex: Routledge.
- Roth, P.L., Bobko P., Van Iddekinge. C. H. & Thatcher J.B. (2013). Social Media in Employee – Selection - Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of Management*, 1-30.
- Roulin, N., & Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection. A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. *Journal of Personnel Psychology*, 12,143–151.
- Roulin, N. (2014). The influence of employers' use of Social Networking Websites in selection, online self-promotion, and personality on the likelihood of faux pas postings. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 80-87.
- Rynes, S. L., & Connerley, M. L. (1993). Applicant reactions to alternative selection procedures. *Journal of Business and Psychology*, 7, 261–277.
- Slovensky R., Ross W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA, *Emerald Group Publishing Limited*, 14, 55-69.

- SHRM Staffing Research. (2013). Social Networking Websites and Recruiting / Selection. Available at www.shrm.org
- Stoughton, J. W., Thompson, L., & Meade, A. (2013). Examining applicant reactions to the use of Social Networking Websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 28, 1-16.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & McCarthy, J. (2015). Applicant fairness reactions to the selection process. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford University Press.
- Truxillo, D. M., McCarthy, J., Bauer, T. N., Anderson, N., & Ahmed, S. (forthcoming). Applicant perspectives on employee selection systems. In D. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. Sinangil (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational (IWO) Psychology*, 2nd Edition, Sage.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2013). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*.1-25.

Ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο: ομοφυλοφιλία, ξεπερασμένο ή σύγχρονο ταμπού;

Φοιτήτρια: Θεοδωράκη Μαρία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αποσπόρη Ελένη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε με αφορμή την έλλειψη ερευνητικού υλικού σχετικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζεται η ομοφυλοφιλία στον εργασιακό τομέα στην Ελλάδα. Ακόμα και σήμερα, η ομοφυλοφιλία στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, παραμένει ένα χαρακτηριστικό που στιγματίζει και περιθωριοποιεί κάποιες φορές, τους ανθρώπους που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία. Μέσα από αυτή την ερευνητική μελέτη, γίνεται μία προσπάθεια, να αναγνωριστούν τα δικαιώματα των εργαζομένων με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό και να προταθούν πολιτικές που θα στηρίζουν αυτά τα δικαιώματα. Από όσο γνωρίζουμε, αποτελεί την πρώτη επιστημονική μελέτη στην Ελλάδα.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο, να διευκρινιστούν οι όροι που χρησιμοποιούνται στην συνέχεια. Οι ομοφυλόφιλοι άνδρες, οι λεσβίες γυναίκες και τα αμφιφυλόφιλα άτομα, σε αρκετά σημεία, αποτυπώνονται με τον όρο “LGB” που σημαίνει «λεσβίες γυναίκες, ομοφυλόφιλοι άνδρες, αμφιφυλόφιλα άτομα» (“lesbian, gay, bisexual”). Ενίοτε, στην βιβλιογραφία προστίθεται στο “LGB” το “T” που αναφέρεται στα τρανσέξουαλ άτομα (LGBT) και αναφέρεται στον όρο “transsexual”.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ

Η παρούσα ποιοτική ερευνητική μελέτη έχει στόχο την διερεύνηση της αντιμετώπισης των ομοφυλόφιλων ανδρών, λεσβιών γυναικών και αμφιφυλόφιλων ατόμων (LGB: lesbian, gay, bisexual) στους επαγγελματικούς χώρους εργασίας καθώς και του τρόπου διαχείρισης της ποικιλομορφίας από την σκοπιά των επιχειρήσεων/οργανισμών.

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι ότι πρώτον, ο μεγαλύτερος αριθμός των LGB ατόμων δεν έχει υποστεί κάποια μορφή βίας ή διάκρισης σε εργασιακό επίπεδο που να σχετίζεται με τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Δεύτερον, οι διευθυντές τμημάτων

ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται την ποικιλομορφία που προκύπτει από τον συνδυασμό των διαφορετικών χαρακτηριστικών του κάθε εργαζομένου, ως εργαλείο για την καλύτερη αξιοποίηση και βελτίωση του βαθμού αποδοτικότητας του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχτηκε η εργασία

1. Χτίζοντας την «ομοφοβία»

Μία θεωρία που έχει χρησιμοποιηθεί για να ερμηνεύσει την διαμόρφωση ενός ομοφοβικού περιβάλλοντος είναι το μοντέλο του «σημειολογικού ρυθμιστικού συστήματος» (“semiotic regulatory system”, Madureira, 2007). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ερμηνείας, η διαμόρφωση μίας στερεοτυπικής αντίληψης έχει την βάση της στις διδαχές που έχουν κληρονομηθεί, με τις οποίες γαλουχούνται οι άνθρωποι. Αυτές οι διδαχές συνήθως δεν έχουν υποστεί επεξεργασία και μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Ακολουθώντας κάποιες εσωτερικές διεργασίες, το άτομο φτάνει στο σημείο, όπου πλέον διαμορφώνει το αξιακό σύστημα του. Το ατομικό αξιακό σύστημα έχει δεχτεί επιρροές από εσωτερικά (προσωπικά) και εξωτερικά (περιβαλλοντικά) ερεθίσματα που αλληλοσυμπληρώνονται και δεν μπορούν να νοούνται και να εξετάζονται αποκομμένα.

Ένα κρίσιμο ερώτημα που προκύπτει αλλά και ενδεχομένως να συμπληρώνει το θεωρητικό πλαίσιο, είναι «κατά πόσο η ομοφοβία θα πρέπει να συγκαταλέγεται στην ευρύτερη κατηγορία των φοβιών, καθώς η έννοια της φοβίας, κατά κύριο λόγο, συνδέεται με την έννοια του παραλογισμού;». Η φοβία είναι ένα αίσθημα που αρκετές φορές δεν συνάδει με την πραγματικότητα άρα δεν μπορούν να της αποδοθούν λογικές ερμηνείες. «Αν αυτή είναι μία πιθανή εξήγηση, γιατί απαιτούνται αγώνες και προσπάθειες για την κατάρριψη των διακρίσεων που σχετίζονται με τον σεξουαλικό προσανατολισμό;» (Madureira, 2007).

2. Χαρακτηριστικά των «ετεροφυλόφιλων» εργασιακών χώρων

Στους εργασιακούς χώρους που συνήθως χαρακτηρίζονται ως «ετεροφυλόφιλοι», καλλιεργείται αλλά και ενθαρρύνεται ένα κλίμα με κύριο συστατικό την σιωπή, με αποτέλεσμα οι ομοφυλόφιλοι εργαζόμενοι να μην έχουν την δυνατότητα να εκφραστούν με ειλικρίνεια (Bell, Ozbilgin, Beauregard & Surgevil, 2011).

Οι διακρίσεις στον χώρο εργασίας μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Διακρίνονται σε επίσημες, όπου κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η άνιση απόδοση εταιρικών προνομίων, όπως η ασφάλεια ή η γονική άδεια καθώς και οι μειωμένες ευκαιρίες για προαγωγή ή μισθολογικές

αυξήσεις και σε ανεπίσημες, όπου εδώ εντάσσονται η λεκτική παρενόχληση, οι βανδαλισμοί περιουσίας, η έλλειψη εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας, σεβασμού και αποδοχής (Croteau, 1996).

3. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων

Κατά την άποψη των Day και Greene (2008), οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορετικά πλεονεκτήματα ως προς τον βαθμό αποδοχής και ενσωμάτωσης της ποικιλομορφίας. Πιο συγκεκριμένα, οι μικρότερες εταιρείες χαρακτηρίζονται από έναν περισσότερο «προσωπικό και οικογενειακό» χαρακτήρα, όπου φαίνεται ότι οι ομοφυλόφιλοι εργαζόμενοι αναζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ετεροφυλόφιλους. Ακόμη, στις μικρές επιχειρήσεις, ενθαρρύνεται και ενισχύεται η δεκτικότητα στην ποικιλομορφία, διότι λόγω του μεγέθους τους, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία και η συνεργασία αναπτύσσεται σε πιο προσωπικό επίπεδο.

Ωστόσο, στις επιχειρήσεις μεγαλύτερης εμβέλειας, μπορεί να διασφαλιστεί περισσότερο η ανωνυμία. Ως εκ τούτου, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ομοφυλόφιλοι εργαζόμενοι επιλέγουν, ενδεχομένως αναγκαστικά, να μην αποκαλύπτουν την σεξουαλική ταυτότητα τους (Day & Greene, 2008).

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πιο πολλές πιθανότητες στα ομοφυλόφιλα άτομα να δημιουργήσουν φιλικές και υποστηρικτικές σχέσεις με μεγαλύτερη ευκολία. Επιπλέον, λόγω ακριβώς του μεγέθους αυτών των εταιρειών, υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες να ακολουθούνται πρακτικές και πολιτικές που να ενσωματώνουν την ποικιλομορφία που σχετίζεται με τον σεξουαλικό προσανατολισμό (Day & Greene, 2008).

4. Απόκρυψη ή παραδοχή της ομοφυλοφιλίας στην εργασία;

Σύμφωνα με τον Croteau (1996), οι ομοφυλόφιλοι εργαζόμενοι εξαναγκάζονται σε πολλές περιπτώσεις να ακολουθήσουν στον εργασιακό χώρο μία από τις παρακάτω στάσεις:

- Επιλέγουν να λένε ψέματα και να παρουσιάζονται ως ετεροφυλόφιλοι.
- Λογοκρίνουν τους ομοφυλόφιλους άνδρες, τις λεσβίες γυναίκες και τα αμφιφυλόφιλα άτομα για να είναι περισσότερο πειστική η στάση τους.
- Φανερώνουν την σεξουαλική ταυτότητα τους, αφήνοντας κάποια ασάφεια, οπότε εναπόκειται στον τρόπο που θα ερμηνεύσουν οι άλλοι την στάση του ατόμου.
- Παραδέχονται με σαφήνεια τον σεξουαλικό προσανατολισμό τους.

5. Πιθανά εμπόδια στην επαγγελματική σταδιοδρομία

Ενδεικτικά, πιθανά εμπόδια που ανέφεραν οι LGBT συμμετέχοντες στην έρευνα των Parnell και συνεργατών (2012) είναι τα ακόλουθα:

- Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης.
- Η αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού κοινωνικού δικτύου (networking).
- Τα «πειράγματα» στον χώρο εργασίας.
- Η έλλειψη αξιοκρατίας.

6. Προτάσεις για πρακτικές αντιμετώπισης των διακρίσεων στην εργασία

Ορισμένες από τις πολιτικές που υιοθέτησαν επιχειρήσεις ήταν οι ακόλουθες:

- Έθεσαν σε γραπτή μορφή την πολιτική περί απαγόρευσης των διακρίσεων που σχετίζονται με τον σεξουαλικό προσανατολισμό.
- Δημιούργησαν μία ομάδα εργασίας, όπου ένα μέρος της απασχόλησης της ήταν η διαχείριση θεμάτων των LGB εργαζομένων.
- Ορίστηκε ένας εργαζόμενος να εκπροσωπεί και να θέτει επί τάπητος τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι LGB εργαζόμενοι στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.
- Δημιουργήθηκε μία ομάδα υποστήριξης, συμβουλευτικής και ενημέρωσης (Colgan et al., 2007).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος διότι υπήρχε ανάγκη να εξεταστούν εις βάθος και να αναλυθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Το δείγμα αποτελείται από δέκα άτομα συνολικά. Οι επτά εντάσσονται στην κατηγορία των ομοφυλόφιλων ανδρών, λεσβιών γυναικών και αμφιφυλόφιλων ατόμων και οι τρεις στην κατηγορία των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού.

Η συλλογή του πρώτου δείγματος (LGB άτομα) βασίστηκε στην μέθοδο της «χιονόμπαλας» (snowball sampling), όπου οι συμμετέχοντες ζητούσαν σε αρκετές περιπτώσεις από άτομα στο φιλικό περιβάλλον τους να λάβουν μέρος στην έρευνα μέχρι να συγκεντρωθεί ο τελικός αριθμός. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω της διαδικασίας ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Διαμορφώθηκε ένας οδηγός συνέντευξης έντεκα ερωτήσεων, με βάση τον οποίο η ερευνήτρια, όριζε το πλαίσιο της συνέντευξης αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποιήθηκαν τέτοιου τύπου ερωτήσεις, όπου ο συνεντευξιαζόμενος είχε την δυνατότητα να εξωτερικεύσει διάφορες πτυχές της ζωής του που σχετίζονταν με την σεξουαλική ταυτότητα του και τον τρόπο που αυτή επηρέασε τον εργασιακό, οικογενειακό, φιλικό και κοινωνικό τομέα.

Η συλλογή των στοιχείων για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιήθηκε με την διαδικασία δομημένων συνεντεύξεων.

Για την παράθεση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης περιεχομένου (method of thematic content analysis: Burnard, 1991) και συγκεκριμένα η τεχνική “conventional content analysis”. Η τεχνική αυτή δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να εμβαθύνει στο αντικείμενο που εξετάζει και εξασφαλίζει μία εσωτερική εγκυρότητα (internal validity) καθώς τα αποτελέσματα προέρχονται άμεσα από τους συμμετέχοντες (Hsieh & Shannon, 2005).

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους

Τα ερευνητικά ερωτήματα που μελετά η παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Οι άνθρωποι με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό βιώνουν διακρίσεις σε σημαντικό βαθμό στον τομέα της εργασιακής απασχόλησης στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες;
- Οι ομοφυλόφιλοι και αμφιφυλόφιλοι εργαζόμενοι που εξωτερικεύουν αβίαστα την σεξουαλική ταυτότητα τους στον εργασιακό χώρο έχουν ένα υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον που τους αποδέχεται;
- Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα διαθέτουν πολιτικές διαχείρισης και ενσωμάτωσης της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού τους συγκριτικά με τις επιχειρήσεις άλλων Ευρωπαϊκών χωρών;

- Η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα της Ελλάδας έχει μεγαλύτερες επιπτώσεις στα LGB άτομα;

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι τα LGB άτομα, στην πλειοψηφία τους, δεν βιώνουν κάποια μορφή παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο τους. Αντίθετα, αυτή η πτυχή της προσωπικότητάς τους σε κάποιες περιπτώσεις αποτέλεσε έναυσμα για να αναπτύξουν πιο στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους τους.

Τα LGB άτομα φαίνεται να εκδηλώνουν με μεγαλύτερη ευκολία την σεξουαλική ταυτότητα τους στο φιλικό και το εργασιακό περιβάλλον, σε σύγκριση με το οικογενειακό. Παρόλο που υποστήριξαν ότι είναι καθοριστικής σημασίας η αποδοχή της οικογένειας, από την άλλη πλευρά, η μη-παραδοχή στην οικογένεια δεν αποτελεί εμπόδιο στην εκδήλωση του σεξουαλικού προσανατολισμού στους φίλους και τους συναδέλφους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να μην έχουν πολιτικές για την διαχείριση της ποικιλομορφίας. Οι LGB ερωτηθέντες υπογράμμισαν ότι τα παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων και διεθνών οργανισμών διαθέτουν, χωρίς όμως να γνωρίζουν ποιες είναι αυτές.

Η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας έχει αντίκτυπο στα ομοφυλόφιλα άτομα. Είναι ένα γεγονός που επιφέρει επιπτώσεις σε όλους αλλά στα άτομα που βιώνουν ήδη μία δυσκολία, η οικονομική κρίση προσθέτει ένα ακόμα εμπόδιο. Επιπροσθέτως, έχουν αυξηθεί οι βίαιες συμπεριφορές απέναντι στα LGB άτομα.

Οι τρεις διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν την «διαφορετικότητα» ως εργαλείο για την καλύτερη αξιοποίηση ενός εργαζομένου καθώς και για την μεγιστοποίηση της ατομικής απόδοσης και κατά συνέπεια της επιχειρησιακής. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ατόμου γίνονται αντιληπτά ως πηγή μάθησης.

Οι δύο στους τρεις διευθυντές των τμημάτων HR μίλησαν για την ύπαρξη πρακτικών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις/στους διεθνείς οργανισμούς, όπου εργάζονται. Ανέφεραν ότι περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την διαχείριση της ποικιλομορφίας ως προς τον σεξουαλικό προσανατολισμό αλλά και γενικότερα.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ανέφεραν ότι δεν έχει υπάρξει περιστατικό διάκρισης με βάση τον σεξουαλικό προσανατολισμό, στους χώρους εργασίας τους.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ύπαρξη ενός νομοθετικού πλαισίου που αναπτύσσεται στην χώρα μας, αποτελεί σημαντικό βήμα για την καταπολέμηση του φαινομένου των διακρίσεων με βάση την σεξουαλική ταυτότητα.

Θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να προβάλλουν προς τα έξω, το μήνυμα ότι είναι χώροι εργασίας «ίσων ευκαιριών», για να γίνεται ευρέως γνωστό και να προσελκύουν μεγαλύτερο αριθμό ικανών υποψηφίων. Η γνωστοποίηση της κουλτούρας ενός εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να μειώσει και τον φόβο που αισθάνονται τα LGB άτομα να εκδηλώσουν τον σεξουαλικό προσανατολισμό τους.

Μία δεύτερη, αρκετά σημαντική, πρακτική που πρέπει να ενσωματωθεί στους ελληνικούς χώρους εργασίας είναι η διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τον τρόπο διαχείρισης της ποικιλομορφίας. Σε πολλές περιπτώσεις, ο σεβασμός και ο τρόπος που πρέπει να αντιμετωπίζονται κάποια φαινόμενα, δεν θεωρούνται δεδομένα.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management, 50*(1), 131-146.

Colgan, F., Creegan, C., McKearney, A., & Wright, T. (2007). Equality and diversity policies and practices at work: lesbian, gay and bisexual workers. *Equal Opportunities International, 26*(6), 590-609.

Croteau, J. M. (1996). Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: An integrative review of methodology and findings. *Journal of Vocational Behavior, 48*(2), 195-209.

Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management, 47*(3), 637-654.

Do Amaral Madureira, A. F. (2007). The psychological basis of homophobia: Cultural construction of a barrier. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 41*(3-4), 225-247.

Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815-825.

Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management*, 47(2), 237-253.

Parnell, M. K., Lease, S. H., & Green, M. L. (2012). Perceived career barriers for gay, lesbian, and bisexual individuals. *Journal of Career Development*, 39(3), 248-268.

Η διαφορετικότητα στην εργασία: η περίπτωση των αποφυλακισθέντων

Φοιτήτρια: Θεοδώρου Τρις Ευαγγελία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αποσπóρη Ελένη

Εισαγωγή – Σκοπός της μελέτης

Μιλώντας για διαφορετικότητα, ελάχιστοι από εμάς θα σκεφθούν τη διαφορετικότητα του κοινωνικού υπόβαθρου, ελάχιστοι θα σκεφτούν τους ανθρώπους που έχουν περάσει από τη φυλακή για παράδειγμα. Το γεγονός όμως ότι αυτοί οι άνθρωποι δεν αναφέρονται ως “διαφορετικοί” σημαίνει πως δεν αντιμετωπίζονται σαν διαφορετικοί ή πως είναι μια ομάδα ανθρώπων που ανήκει γενικά στο περιθώριο;

Η επιτακτική ανάγκη για την αποδοχή της διαφορετικότητας από τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε συνδυασμό με το παραπάνω ερώτημα, ήταν τα στοιχεία που οδήγησαν στην εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Να διερευνηθεί δηλαδή το κατά πόσο η διαφορετικότητα είναι κάτι που πράγματι αποδέχονται οι σημερινές επιχειρήσεις και με ποιο τρόπο την διαχειρίζονται αλλά και κατά πόσο, στο πλαίσιο της διαφορετικότητας, θα αποδέχονταν στο εργασιακό τους περιβάλλον άτομα που έχουν καταδικασθεί και φυλακισθεί στο παρελθόν.

Η έρευνα λοιπόν αυτή διεξήχθη με έναν διττό σκοπό. Πρώτον να αποσαφηνισθεί η έννοια της διαφορετικότητας και οι τρόποι διαχείρισής της στον εργασιακό χώρο και δεύτερον να διερευνηθούν οι συνθήκες επαγγελματικής επανένταξης ατόμων που έχουν καταδικασθεί και φυλακισθεί στο παρελθόν, εξετάζοντας παράλληλα ποιος είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις δύο αυτά υπό διερεύνηση θέματα. Επίσης είχε ως στόχο να αναδειχθεί η σημαντικότητα της μελέτης της επαγγελματικής επανένταξης των αποφυλακισθέντων καθώς αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του ενεργού πληθυσμού μας (με τη νέα νομοθεσία αποφυλακίζονται περίπου 120 άτομα / 15 ημέρες).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στην μελέτη αυτή εξετάστηκε το θέμα της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις μέσα από ένα ευρύ θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο ξεκινώντας από την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των οργανισμών, την διαφορετικότητα ως μέσο επίτευξης της ΕΚΕ, τις μορφές διαφορετικότητας και τους τρόπους διαχείρισης της, ιδίως από τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καταλήγοντας στην ευπαθή ομάδα των αποφυλακισθέντων και εξετάζοντας τα ζήτjημα σχετικά με την επαγγελματική τους επανένταξη.

Η έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ΕΚΕ όπως θα αναφέρεται στη συνέχεια, πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από τον Bowen Howard, ο οποίος με το βιβλίο του «Social Responsibilities of the Businessman» (1953) έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους, με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν πρόκειται λοιπόν για ενέργειες της επιχείρησης που ορίζονται από τη νομοθεσία αλλά για περαιτέρω κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές δράσεις που αφορούν το ευρύτερο επιχειρηματικό και κοινωνικό σύνολο.

Η ύπαρξη πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, είτε δηλαδή πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις είτε για μεγάλες πολυεθνικές, κάτι το οποίο μπορεί εύκολα να αιτιολογηθεί αν αναλογισθεί κανείς πόσο επηρεάζει την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τόσο των μετόχων (shareholders) όσο και των συμμετόχων (stakeholders) της επιχείρησης.

Η σύνδεση της διαχείρισης της διαφορετικότητας με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ, η οποία αναφέρεται στην υποχρέωση της διοίκησης να αναλαμβάνει δράσεις που συμβάλλουν τόσο στην ευημερία της επιχείρησης όσο και στα συμφέροντα της κοινωνίας, επιτυγχάνεται και μέσα από την ορθή διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Mazur 2003). Οι οργανισμοί πρέπει να αποδέχονται τη διαφορετικότητα των εργαζομένων, και να διαχειρίζονται κατάλληλα τα ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο πλαίσιο αυτό.

Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους βάσει ορατών αντικειμενικών στοιχείων (ηλικία, φυλή, φύλο, εμφάνιση φυσική και νοητική ικανότητα), υποκειμενικών επιρροών (σεξουαλικός προσανατολισμός, θρησκευτικές πεποιθήσεις, κοινωνικοοικονομική προέλευση, μορφωτικό επίπεδο) και διαφορών που αφορούν καθαρά την εργασία (θέση, ρόλος, ικανότητα διαχείρισης, στυλ εργασίας). Όλες αυτές οι διαφορές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λειτουργούν και συνεργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό (Fernandez 1991). Κατά τους Hicks – Clarke και Ile (2000), ο όρος της διαφορετικότητας στον εργασιακό τομέα χρησιμοποιείται για να αναδείξει τα στοιχεία εκείνα που διαφοροποιείται ένας εργαζόμενος ως προς την προσωπικότητά του, το ρόλο και τη λειτουργία του μέσα στον οργανισμό. Η διαφορετικότητα στο εργατικό δυναμικό ορίζεται και από τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων και έχει ως στόχο την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της αποδοχής και της αξιοποίησης των ατομικών και ομαδικών διαφορών για το εταιρικό αλλά και το κοινωνικό καλό.

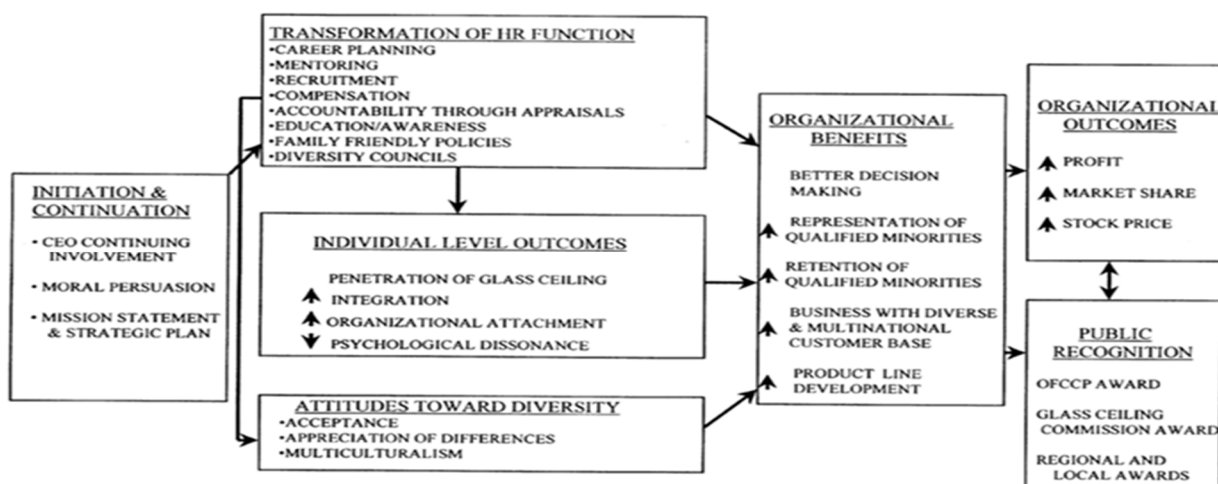
Διαχείριση της Διαφορετικότητας και ο ρόλος της ΔΑΔ

Η στρατηγική διοίκηση διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέροντας στον οργανισμό πολύτιμους υλικούς και άυλους πόρους. Οι Cox και Blake (1991) έχουν εντοπίσει τα εξής οφέλη που προσφέρει στον οργανισμό η αποτελεσματική διοίκηση διαφορετικότητας και τον οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- μείωση του κόστους του turnover και των απουσιών

- προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων από ένα πεδίο που συνεχώς αλλάζει και συρρικνώνεται
- αύξηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- επίλυση προβλημάτων μέσα από ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών
- ευελιξία του οργανισμού αντιδρώντας άμεσα και με μικρότερο κόστος στις αλλαγές

Οι Dagher, D'Netto και Sohal (1998) ήταν από τους πρώτους που συνέδεσαν τη διαχείριση της διαφορετικότητας με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τους βασικούς τομείς της, ορίζοντας αυτή τη σύνδεση ως “HR Diversity Management” που οι πρακτικές του συνδέονται με την προσέλκυση και επιλογή αλλά και την ανάπτυξη και διατήρηση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού. Στο παρακάτω σχήμα εμφανίζεται συνοπτικά ο συνολικός ρόλος της ΔΑΔ στην διαχείριση της διαφορετικότητας.



Σχήμα 1: Μοντέλο αποτελεσματικής διαχείρισης διαφορετικότητας (Gilbert, Stead, Ivancevich 1999)

Διαφορετικότητα Κοινωνικά Ευπαθών Ομάδων – Οι Αποφυλακισθέντες

Αν και το ζήτημα της επαγγελματικής αποκατάστασης πρώην καταδικασθέντων είναι ένα θέμα που μπορεί να αντιμετωπιστεί με κοινές προτάσεις και πρακτικές από τους οργανισμούς και τη ΔΑΔ οι πολιτικές και νομικές διαφορές κάθε χώρας σαφώς επηρεάζουν και κάποιες φορές δυσκολεύουν τη διαδικασία αυτή. Η ορθή και επιτυχημένη επανένταξη των ατόμων που έχουν αποφυλακισθεί είναι μια υπόθεση που εξαρτάται από την κοινωνία, την οικογένεια, τις παροχές που παρέχει το κράτος αλλά και από την επαγγελματική αποκατάσταση που αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία. Άλλωστε και η εγκληματολογική θεωρία συμφωνεί ότι η εργασιακή απασχόληση είναι πιθανό να μειώσει το ποσοστό της υποτροπής των πρώην καταδικών. Επομένως ένα μερίδιο ευθύνης για την επανένταξη αυτών των ατόμων ανήκει στην αγορά εργασίας και στους εργοδότες σε συνδυασμό βέβαια με την ατομική θέληση του κάθε ατόμου.

Η φύση των δυσκολιών επαγγελματικής επανένταξης φαίνεται να είναι κοινή για όλους τους πρώην παραβάτες (Fletcher 2002) με πιο συχνά φαινόμενα τα εξής:

- διακρίσεις εργοδότη
- περιορισμένες δεξιότητες και προσόντα
- έλλειψη επαγγελματικής εμπειρίας

- προβλήματα συμπεριφοράς και υγείας
- οικονομικά προβλήματα
- ασταθής στέγαση

Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Επανάταξη

Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Social Entrepreneurship) αποτελεί μια μορφή επιχειρηματικότητας η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται και οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις που διακρίνονται σε τρία είδη ανάλογα με τον κοινωνικό σκοπό που εξυπηρετούν, Ένταξης, Κοινωνικής Φροντίδας και Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού. Η μορφή της Κοιν.Σ.Επ. επομένως που συνδέεται με την ομάδα της παρούσας μελέτης είναι αυτής της «Ένταξης» καθώς οι αποφυλακισθέντες υπάγονται στις κοινωνικά ευπαθείς ομάδες και συγκεκριμένα στην κατηγορία των ευάλωτων ομάδων πληθυσμού: ομάδων δηλαδή που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή εξαιτίας παραβατικής συμπεριφοράς. Οι έρευνες των τελευταίων ετών έχουν δείξει ότι ο τομέας της κοινωνικής επιχείρησης είναι μία πολλή καλή ευκαιρία για να βοηθήσει πρώην κατάδικους στην πορεία τους προς την απασχόληση, λόγω της προσέγγισης της τόσο από τη μεριά των επιχειρήσεων όσο και της δημιουργία κοινωνική αξία.

Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα είναι ποιοτικού χαρακτήρα και διεξήχθη με τη μέθοδο ανάλυσης περιεχομένου (content analysis). Βασικό και μόνο εργαλείο για τη συλλογή των στοιχείων ήταν οι προσωπικές συνεντεύξεις (δομημένες και ημι- δομημένες) σε δείγμα 6 Στελεχών ΔΑΔ (4 γυναίκες – 2 άντρες), 4 αποφυλακισθέντων εργαζομένων (1 γυναίκα – 3 άντρες), του συμβούλου απασχόλησης του φορέα επανένταξης αποφυλακισθέντων «Επάνοδος» και του Προέδρου της Κοιν.Σ.Επ «Νέοι Ορίζοντες».

Συμπεράσματα για τη στάση της ΔΑΔ ως προς τη Διαφορετικότητα και τη διαχείρισή της

Το δείγμα των ερωτηθέντων Στελεχών ΔΑΔ παρουσίασε μια ομοιογένεια ως προς τον ορισμό και τις μορφές της Διαφορετικότητας και φάνηκε να συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με τα στοιχεία της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, όλοι συμφώνησαν πως η διαφορετικότητα έγκειται στον «Σεβασμό της προσωπικότητας, του χαρακτήρα, της εμφάνισης και της προέλευσης του ατόμου μέσα στον οργανισμό» καθώς και στην «Αποδοχή συμπεριφορών και δεξιοτήτων διαφορετικών από αυτών που θεωρούνται δεδομένες και βάσει αυτής της αποδοχής δεν πρέπει να αποκλείεται κανένας εργαζόμενος από τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής». Σχετικά με τις ομάδες – μορφές διαφορετικότητας όλοι τους ανέφεραν το φύλο, την ηλικία, τη φυλή, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, τις αναπηρίες ενώ έγινε νύξη για το κοινωνικό υπόβαθρο μόνο από ένα άτομο.

Σχετικά με τις πολιτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας, αναφέρθηκαν στην αποδοχή και την αξιοποίηση του διαφορετικού στοιχείου προς όφελος των εργαζομένων και της εταιρίας, στην ενημέρωση, στην εκπαίδευση και στην απουσία στερεοτύπων και μεροληπτικών στάσεων. Ο ρόλος της ΔΑΔ κατά την άποψή του θα πρέπει να είναι προδραστικός (πχ. περιγραφή θέσης εργασίας), ενημερωτικός (κατάλληλες εκπαιδεύσεις, συνεχής ενημέρωση και δράσεις) και καθοδηγητικός, λειτουργώντας ως πρότυπο για τους εργαζομένους και καλλιεργώντας την κουλτούρα αποδοχής της

διαφορετικότητας. Αξίζει να σημειωθεί πως οι 4 από τις 6 εταιρίες του δείγματος ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης διαφορετικότητας με στοχευμένες δράσεις.

Συμπεράσματα για τη στάση των εργαζομένων - αποφυλακισθέντων ως προς τη διαφορετικότητα

Υπάρχει μια γενική συμφωνία με τα στελέχη ΔΑΔ για τη θετική αντιμετώπιση της διαφορετικότητας γενικά στον εργασιακό χώρο αν και σε πρώιμο στάδιο αλλά οι 3 από τους 4 διαχωρίζουν τη δική τους περίπτωση (των αποφυλακισθέντων) από την έννοια της διαφορετικότητας που επικρατεί, γεγονός το οποίο φάνηκε να ισχύει και από την πλευρά των στελεχών ΔΑΔ ενώ και οι 4 εργαζόμενοι συμφώνησαν πως σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος γίνει στόχος λόγω διαφορετικότητας απευθύνεται ή στον προϊστάμενο ή στο τμήμα ΔΑΔ.

Συμπεράσματα για τη στάση των επιχειρήσεων στην πρόσληψη αποφυλακισθέντων

Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν γνωρίζει σχετικές πολιτικές πρόσληψης αποφυλακισθέντων ούτε εφαρμόζεται στις εταιρίες τους κάποια συγκεκριμένη, ανάλογη πρακτική καθώς επίσης οι 5 από τους 6 δεν γνωρίζουν κάποιον αρμόδιο φορέα σχετικό με την επαγγελματική επανένταξη αποφυλακισθέντων και μόνο 1 γνωρίζει το φορέα «Επάνοδος». Επίσης οι 5 δεν θα προσελάμβαναν κάποιον εθελοντικά καθώς δεν υποστηρίζουν γενικά την εθελοντική εργασία ενώ 1 θα το έκανε στο πλαίσιο προγράμματος επανένταξης.

Στις εταιρίες των 5 στελεχών που δεν απασχολούνται αποφυλακισθέντες και ερωτήθηκαν για υποθετική πρόσληψη:

- Άπαντες συμφώνησαν πως συμβάλλουν στην κοινωνική επανένταξη του ατόμου, στην ψυχολογική υποστήριξη και στη μείωση κινδύνου υποτροπής, στοιχεία που ταυτίζονται και με την άποψη των αποφυλακισθέντων και με τη βιβλιογραφία.
- Ακόμη συμβάλλουν στην κοινωνική συμβολή της εταιρίας και στη βελτίωση της εταιρικής φήμης.
- Δεν θεωρούν ότι μπορεί να υπάρξει κίνδυνος μέσα στην εταιρία κάτι που έρχεται σε αντίθεση με όσα αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφία.
- Δεν θα εφαρμόζαν κάποια ιδιαίτερη πολιτική ΔΑΔ, διαφορετική από αυτή που εφαρμόζεται για τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Στην εταιρία του 1 στελέχους που απασχολείται αποφυλακισθέντας και ερωτήθηκε για την πρόσληψη:

- Ο υπεύθυνος και η Διοίκηση γνώριζε εξ αρχής το παραβατικό παρελθόν του εργαζομένου
- Οι λοιποί εργαζόμενοι δεν το γνωρίζουν
- Η εταιρία δεν παρείχε συμβουλευτική στον εργαζόμενο
- Αναφέρει πως έστω ασυνείδητα έπαιξε ρόλο στην πρόσληψη η φύση του εγκλήματος (οικονομικό έγκλημα) και αντιμετωπίστηκε ευνοϊκότερα, γεγονός που επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία
- Δεν έχει αναφερθεί ποτέ οποιοδήποτε περιστατικό διάκρισης προς το άτομο αυτό από την πλευρά της εταιρίας

Συμπεράσματα αποφυλακισθέντων ως προς την επαγγελματική τους επανένταξη

Το σύνολο των ερωτηθέντων συμφωνεί πως η προηγούμενη εργασιακή τους απασχόληση συνέβαλε καθοριστικά στην εξεύρεση εργασίας μετά την αποφυλάκισή τους. Η θετική στάση της ΔΑΔ σχετικά με την πρόσληψη αποφυλακισθέντων έρχεται σε σύγκρουση με τα παραδείγματα 2 αποφυλακισθέντων που στο παρελθόν είχαν απορριφθεί από εργοδότες λόγω της φυλάκισής τους χωρίς να υπάρχει κάποιος νομικός περιορισμός. Οι περιπτώσεις διαφέρουν μεταξύ τους σχετικά με το ποιοι γνωρίζουν το παραβατικό τους παρελθόν (προϊστάμενος, συνάδελφοι κλπ).

Ο ρόλος του φορέα επανένταξης «Επάνοδος»

Η έρευνα επιβεβαιώνει την ανάγκη καθώς οι εργοδότες δεν είναι ενημερωμένοι και στην Ελλάδα λειτουργεί μόνο ένας επίσημος φορέας η «Επάνοδος» που αναφορικά με την εργασία αναλαμβάνει: συμβουλευτική εργασία, προετοιμασία βιογραφικού, αναζήτηση αγγελιών, ενημέρωση για τρέχοντα προγράμματα ΟΑΕΔ, επικοινωνία με υποψήφιους εργοδότες, υποστήριξη στις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Επίσης καλούνται να επιλύσουν προβλήματα επαγγελματικής επανένταξης αποφυλακισθέντων καθώς δεν υπάρχει 'τράπεζα' εργοδοτών, μια σύμβαση μεταξύ «Επάνοδου» και εταιριών.

Η Κοιν.Σ.Επ. «Νέοι Ορίζοντες»

Είναι η πρώτη και μοναδική Κοιν.Σ.Επ. υπό την εποπτεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης που δημιουργήθηκε και απασχολεί αποκλειστικά αποφυλακισθέντες. Έχουν υπογράψει σύμβαση με το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για την καθαριότητα των χώρων εργασιακή απασχόληση των 3 ιδρυτικών μελών και 16 άλλων καθώς και ορισμένων εποχιακών με ιδιαίτερα υψηλούς μισθούς. Η πορεία επιχείρησης είναι γενικά ανοδική με οικονομικό όφελος & ψυχολογική ευημερία αποφυλακισθέντων. Αποτελεί ιδιαίτερα θετικό παράδειγμα και για τους αποφυλακισθέντες και για τους μελλοντικούς εργοδότες καθώς αναδεικνύει την επιχειρηματική ικανότητα αυτών των ατόμων.

Συμπεράσματα της έρευνας

Σε γενικό βαθμό φαίνεται να είναι μεγάλος αριθμός ερευνών σχετικά με τη διαφορετικότητα των φύλων, της φυλής, της ηλικία κλπ. αλλά σχεδόν μηδαμινός για την ευπαθή ομάδα των αποφυλακισθέντων. Ειδικά στην Ελλάδα οι έρευνες είναι ελάχιστες και κυρίως από κοινωνικούς επιστήμονες και όχι οικονομικούς. Επομένως είναι επιτακτική η ανάγκη για μελλοντική έρευνα και θέσπιση πολιτικών ειδικά αν αναλογισθεί κανείς πως ο πληθυσμός των ανέργων αποφυλακισθέντων ολοένα και αυξάνεται (λόγω νέων νομοθετικών ρυθμίσεων), γεγονός που επηρεάζει και την κοινωνική συνοχή αλλά και την οικονομική κατάσταση της χώρας καθώς όσο τα άτομα αυτά παραμένουν άνεργα επιβαρύνεται το κράτος. Υπογραμμίζεται λοιπόν η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στην επίλυση του ζητήματος.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008). The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33, 413–435.
- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 7–45.
- Baron, D. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683–717.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Brekke, K. A. and Nyborg, K. (2008). Moral hazard and moral motivation: corporate social responsibility as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, 30(4), 509–26.
- Carroll, A. (1999) “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business Society*, vol. 38, no. 3, pp. 268-295.
- Conalty, J. and Cox, L. (1999) *Who'd give me a job? A study of employers' attitudes to offenders*. London: Inner London Probation Service.
- Cox T., Blake S., (1991), ‘Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness’, *Academy of Management Executive*, vol 3, no 5, pp.45–56.
- D’ Netto, B., & Sohal, A. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal Of Manpower*, 20(8), 530-547.
- Dagher, J., D’Netto, B., & Sohal, A. (1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing*, 8(2), 177-192.
- Davis, Keith. “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?» *California Management Review* (pre-1986)2.000003 (Spring 1960): 70.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers. *Annu. Rev. Sociol.*, 33(1), 473-501.
- Fletcher, D. (2001). Ex-Offenders, the Labour Market and the New Public Administration. *Public Administration*, 79(4), 871-891.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, 33.
- Gilbert, J., Stead, B., & Ivancevich, J. (1999). *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Hicks-Clarke Deborah, Iles Paul, (2000) "Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions", *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 3, pp.324 - 345
- Jones Young, N., & Powell, G. (2015). Hiring ex-offenders: A theoretical model. *Human Resource Management Review*, 25(3), 298-312.
- Knox, G. (1981). Differential Integration And Job Retention Among Exoffenders. *Criminology*, 18(4), 481-501.
- Koppel, H., & Regner, T. (2013). Corporate Social Responsibility in the work place. *Exp Econ*, 17(3), 347-370.

Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και εργασιακή ικανοποίηση- Ο ρόλος των προσωπικών και εργασιακών παραγόντων

Φοιτήτρια: Καλίκου Φωτεινή

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αποσπόρη Ελένη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας είναι η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Πρόκειται για ένα ζήτημα που προέκυψε τα τελευταία χρόνια ύστερα από πληθώρα κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών.

Η έρευνα αναφέρεται στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας η οποία διαχωρίζεται σε δύο διαστάσεις, το work-family conflict που αναφέρεται στην πίεση που δημιουργούν οι εργασιακές απαιτήσεις στην οικογενειακή ζωή και το family-work conflict που αναφέρεται στην πίεση που προκαλούν οι οικογενειακές απαιτήσεις στην εργασιακή ζωή. Σε πρώτη φάση μελετώνται οι προσωπικοί και εργασιακοί παράγοντες που συσχετίζονται με κάθε διάσταση σύγκρουσης ξεχωριστά και στη συνέχεια μελετάται η σχέση των δύο διαστάσεων με την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να γίνει κατανοητό πως μπορούν οι οργανισμοί να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εξασφάλιση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό παράγοντα αύξησης της απόδοσης, και καθιστά το εργατικό δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να συμπεριλαμβάνεται στα θέματα ενδιαφέροντος της εκάστοτε διοίκησης. Μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιούσαν κυρίως χρηματικά κίνητρα ή κίνητρα αναγνώρισης και εμπλουτισμού εργασίας. Σήμερα, όμως, φαίνεται πως τα κίνητρα αυτά, αν και είναι πολύ σημαντικά, δεν επαρκούν στο να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην βιβλιογραφική επισκόπηση της Διπλωματικής, παρουσιάζονται και αναλύονται τα παρακάτω θέματα:

Το γενικό πλαίσιο κατανόησης της έννοιας work-life balance

Οι διαστάσεις της Σύγκρουσης μεταξύ Εργασίας και Οικογένειας

Time-based Conflict

Strain-based Conflict

Behavior-based Conflict

Οι Θεωρίες σχετικά με την Ισορροπία Εργασίας και Ζωής

A. Η Θεωρία του Οικολογικού Συστήματος

B. Η Θεωρία των Ρόλων

Γ. Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής

Δ. Η Θεωρία των Δύο Άκρων της Εργασιακής-Προσωπικής Στρατηγικής

Χαρακτηριστικά της Εργασίας

Η Αυτονομία

Η Σχέση με το Σύντροφο

Τα Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Επιπτώσεις της σύγκρουσης Εργασίας & Οικογένειας

Επιπτώσεις στο Άτομο

Επιπτώσεις στον Οργανισμό

Επιπτώσεις στην Ψυχική και Σωματική Υγεία

Εργασιακή Ικανοποίηση

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τους εργαζόμενους δύο οργανισμών του καταναλωτικού τομέα που εδρεύουν στην Αθήνα και στις οποίες λειτουργεί οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το δείγμα είναι δείγμα ευκολίας και αποτελείται, από 200 εργαζόμενους. Εκατό (100) άτομα συλλέχθηκαν από τον εκάστοτε οργανισμό. Ίση συνεισφορά σημειώθηκε και από τους δύο υπό εξέταση οργανισμούς.

Συλλογή δεδομένων διεξήχθη μέσω του ερωτηματολογίου. Όπως προαναφέρθηκε, διακόσιοι εργαζόμενοι (200) δύο οργανισμών που εδρεύουν στην Ελλάδα κλήθηκαν να δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας διπλωματικής, το ερωτηματολόγιο, αποτελείτο από εκατό δέκα έξι (116) ερωτήσεις συνολικά.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ, ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Σαν πρώτο βήμα, εφαρμόστηκε περιγραφική ανάλυση για την σκιαγράφηση του δείγματος (200 συμμετέχοντες) και την εκτενέστερη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπου χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία frequencies και descriptives. Με την βοήθεια του πρώτου, εφαρμόστηκε ανάλυση συχνοτήτων ως προς την εκάστοτε μεταβλητή που μελετά τα χαρακτηριστικά των ατόμων. Εξετάζεται το πόσο συχνά εμφανίζεται η εκάστοτε τιμή της αντίστοιχης μεταβλητής, όπως φύλο, θέση στην ιεραρχία, στο δείγμα. Με την βοήθεια του δεύτερου εργαλείου, υπολογίστηκαν τα αντίστοιχα μέτρα θέσης και διασποράς για τις συνεχείς μεταβλητές, όπως είναι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) βάσει του οποίου είναι δυνατόν η μείωση του μεγάλου πλήθους των μεταβλητών (ερωτήσεις) σε μικρότερο πλήθος μεταβλητών (παράγοντες). Οι παράγοντες ορίζουν τις κλίμακες μέτρησης της παρούσας διπλωματικής και θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε από το SPSSv.22 είναι το Factor Analysis.

Ολοκληρώνοντας, εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων (Correlation Analysis) με σκοπό να μελετηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας και να επιβεβαιωθεί ή όχι το θεωρητικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (one-tailed), εφόσον οι κλίμακες μέτρησης είναι συνεχείς μεταβλητές σε επίπεδο

σημαντικότητας 95%. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε από το SPSSv.22 είναι το Correlation Analysis.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σύγκρουση μεταξύ Εργασίας και Οικογένειας

Το work-family conflict είναι μια μορφή σύγκρουσης μεταξύ ρόλων όπου οι απαιτήσεις της εργασίας επιδρούν στην εκπλήρωση των οικογενειακών υποχρεώσεων (Netemeyer, Boles & McMurrian 1996).

Πρώτα από όλα το work-family conflict φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με παράγοντες όπως ο φόρτος εργασίας και παράγοντες ικανοποίησης. Όσον αφορά τον όγκο εργασίας, πρόκειται για ένα ιδιαίτερα προφανές εύρημα της μελέτης καθώς ο υψηλός όγκος εργασίας και κατ'επέκταση η πίεση του χρόνου για την ολοκλήρωση των καθηκόντων, προκαλούν άγχος και stress στους εργαζόμενους ενώ παράλληλα αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εργασία εις βάρος της οικογένειας. Η σχέση μεταξύ τους είναι θετική με αποτέλεσμα η αύξηση του ενός να προκαλεί την αύξηση του άλλου.

Ο παράγοντας ικανοποίησης συσχετίζεται με το επίπεδο σύγκρουσης που προκαλείται από την πίεση της εργασίας στην οικογένεια. Όσον αφορά στην συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου, όταν βελτιώνεται η ικανοποίηση ενός ατόμου για τη συνολική του εργασία, τότε μειώνεται και το αίσθημα της πίεσης και σύγκρουσης που οι εργασιακές απαιτήσεις προκαλούν στην οικογένεια.

Η προσωπική ικανοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στην έκβαση της σύγκρουσης ρόλων από την εργασία στην οικογένεια. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όταν κάποιος είναι ικανοποιημένος από την προσωπική του ζωή, οι εργασιακές απαιτήσεις δεν επιβαρύνουν σοβαρά τις οικογενειακές υποχρεώσεις καθώς το άτομο αισθάνεται ολοκληρωμένο και δεν επιτρέπει εύκολα την επίδραση εξωτερικών παραγόντων. Όταν η οικογενειακή ζωή είναι πλήρης και υγιής, δεν επηρεάζεται εύκολα από την εργασιακή πίεση, αντιθέτως φαίνεται να λειτουργεί ως αντιστάθμισμα μια αρνητικής εμπειρίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση αντίθετα, αν και φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με την σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, εντούτοις δεν φαίνεται να σχετίζεται στατιστικά σημαντικά σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες που κατέληξαν σε αρνητική συσχέτιση (Ellen Ernst, Kossek & Ozeki 1998, Bruck, Allen, Spector, 2002). Η ύπαρξη μη σημαντικής συσχέτισης ίσως να οφείλεται

στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται κυρίως από χαρακτηριστικά της εργασίας και ότι αφορά γενικά το αντικείμενο ενασχόλησης και τον οργανισμό.

Όσον αφορά την ανεξαρτησία στην εργασία, αυτή βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την σύγκρουση της εργασιακής με την προσωπική ζωή, κάτι που φαίνεται να συμφωνεί και με τη βιβλιογραφία.

Η υποστήριξη από τον/την σύντροφο βρέθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά με τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η υποστήριξη, μειώνεται η σύγκρουση. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την ερευνητική μας υπόθεση, η οποία δεν υποστηρίζει ότι η υποστήριξη του/της συντρόφου δεν σχετίζεται με το work-family conflict.

Τέλος, όσον αφορά την “proactive” προσωπικότητα ενός ατόμου, αυτή φαίνεται να επιδρά στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Όσο περισσότερο «proactive» είναι ένα άτομο τόσο περισσότερο πιθανό είναι να αναλάβει πρωτοβουλίες και να δράσει με στόχο να επιφέρει αλλαγές και να ενισχύσει την επαγγελματική του πορεία και τα προσωπικά του συμφέροντα. Να βελτιώνει δηλαδή την ισορροπία μεταξύ των εργασιακών και των προσωπικών του απαιτήσεων, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία.

Σύγκρουση μεταξύ Οικογένειας και Εργασίας

Το family-work conflict είναι ένα είδος σύγκρουσης ρόλων όπου οι οικογενειακές απαιτήσεις επηρεάζουν την απόδοση στις υποχρεώσεις της εργασίας (Netemeyer, Boles & McMurrrian 1996).

Ένα αρκετά ενδιαφέρον στοιχείο που αφορά στο family-work conflict είναι η θετική συσχέτισή του με την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την υπόθεσή μας αναμέναμε αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και family-work conflict, αφού όταν κάποιος είναι ικανοποιημένος από το σύνολο της εργασιακής του ζωής, τότε μειώνεται και η αντιλαμβανόμενη σύγκρουση οικογένειας-εργασίας. Αυτό όμως δεν επιβεβαιώθηκε από την παρούσα έρευνα αποτέλεσμα που χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.

Αντίθετα όμως, η προσωπική ικανοποίηση συσχετίζεται αρνητικά με τη σύγκρουση προσωπικής και εργασιακής ζωής, κάτι που επιβεβαιώνει την υπόθεση μας και βιβλιογραφία, καθώς κάποιος που αισθάνεται ότι έχει στη ζωή του όλα όσα ζητά και βιώνει ιδανικές συνθήκες είναι προφανές ότι η οικογενειακή ζωή δεν είναι δυνατό να επηρεάζει αρνητικά την εργασία αφού θεωρείται ισορροπημένη.

Όσον αφορά την ηλικία, στην παρούσα έρευνα, φαίνεται να συσχετίζεται αρνητικά με τη σύγκρουση οικογένειας-εργασίας. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με ορισμένες έρευνες οι οποίες διαπίστωσαν έντονη επιθυμία ισορροπίας από άτομα μικρότερης ηλικίας για τους οποίους η προσωπική ζωή είναι σημαντικό κομμάτι ενδιαφέροντος (Loughin & Barling 2001, Lewis et al. 2002). Ωστόσο, η υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται καθώς η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Σύμφωνα με τον Beutell (2007), η ανεξαρτησία στην εργασία συσχετίζεται αρνητικά με τη σύγκρουση οικογένειας-εργασίας, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την έρευνά μας. Είναι άλλωστε σαφές ότι όσο περισσότερη αυτονομία διαθέτει ο εργαζόμενος στην εργασία του τόσο λιγότερη θα είναι η σύγκρουση που θα βιώνει μεταξύ οικογένειας-εργασίας.

Τέλος, αν και φόρτος εργασίας συσχετίζεται θετικά με το family-work conflict τόσο στην έρευνά μας όσο και στη βιβλιογραφία σύμφωνα με την έρευνα των Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, ωστόσο δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ

Σύμφωνα με την ανάλυση των συμπερασμάτων, και δεδομένου των αρνητικών επιπτώσεων που επιφέρει η ανισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή των εργαζομένων στους οργανισμούς, καταδεικνύεται η αναγκαιότητα εφαρμογής πρακτικών προς αποκατάσταση αυτής της δυσαρμονίας. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τέτοιου είδους προγράμματα και πολιτικές στους οργανισμούς είναι πολλαπλά, πολύπλευρα και πρόκειται να αναλυθούν εις βάθος σε αυτό το κεφάλαιο.

Η υιοθέτηση, λοιπόν, πρακτικών εξισορρόπησης εργασίας-οικογένειας δύναται να συντελέσει στην επίλυση του προβλήματος της έλλειψης ταλέντων σε ένα οργανισμό (Hudson, 2002). Με την προσέλκυση και αξιοποίηση εργαζομένων, οι οποίοι ανήκαν στο ταλαντούχο δυναμικό της επιχείρησης στο παρελθόν και αποχώρησαν λόγω άδειας μητρότητας ή συνταξιοδότησης, η επιχείρηση μπορεί να δώσει λύση στην έλλειψη ταλέντων. Με πολιτικές εξισορρόπησης εργασίας και οικογένειας έχει τη δυνατότητα ο οργανισμός να διατηρήσει τέτοιες ομάδες εργαζομένων, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και ταυτόχρονα απολαμβάνοντας τα οφέλη που εκείνοι προσφέρουν.

Η αρμονική συνύπαρξη της εργασίας με τον προσωπικό χρόνο ενός ατόμου κρατάει σε υψηλά επίπεδα την εργασιακή του ικανοποίηση και σε χαμηλά επίπεδα το στρες που δύναται να βιώνει στο εργασιακό του περιβάλλον. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μειωμένο αριθμό απουσιών, και

κατ' επέκταση σε υψηλότερα οργανωσιακά αποτελέσματα (Frone, Yardley, &Markel, 1997, Goff, Mount, &Jamison, 1990).

Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εφαρμογής work-life balance πρακτικών σε έναν οργανισμό είναι η διατήρηση του προσωπικού της. Το turnover είναι σημαντικό ζήτημα για τους οργανισμούς, καθώς αποτελεί μια ιδιαίτερος κοστοβόρα διαδικασία. Η συνεχής προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση νέων εργαζομένων εξαιτίας του υψηλού turnover συμβάλει στην αύξηση του κόστους της επιχείρησης, με συνέπεια την αναποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων (Vleems, 2005).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί όταν οι αρεστές για τους εργαζομένους αξίες και αρχές είναι συνεπείς προς την ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού, τότε η πρόθεση για αποχώρηση μειώνεται. Σε διαφορετική περίπτωση, οι εργαζόμενοι αναζητούν άλλες επιχειρήσεις με συμβατές με τις αξίες τους κουλτούρες (Hudson, 2002).

Με την εφαρμογή πρακτικών εργασιακής-προσωπικής εξισορρόπησης, οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ασφαλείς και σίγουροι για την απόδοση τους στους διαφορετικούς ρόλους που έχουν αναλάβει, με αποτέλεσμα να αποδίδουν ή να προσπαθούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Hudson, 2002). Η ισορροπία στην εργασιακή και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων συντελεί στην αύξηση της συνειδητής προσφερόμενης αξίας από τον εργαζόμενο στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η συνολική οργανωσιακή παραγωγικότητα.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη των επιχειρήσεων από την ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής αυτά είναι η βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, η μείωση του κόστους (με τη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι), η προσέλκυση περισσότερο ταλαντούχου και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, η μείωση του κόστους προσέλκυσης-πρόσληψης, το αυξημένο ηθικό των εργαζομένων, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, η μεγαλύτερη ικανότητα διατήρησης του εργατικού δυναμικού, η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και η βελτίωση των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών (Bird, 2006).

Τέλος, εκτός των παραπάνω πλεονεκτημάτων ο Bird (2006) τονίζει ορισμένα συμπληρωματικά οφέλη που προσφέρει η ισορροπία ταυτόχρονα στον οργανισμό και στο ίδιο το άτομο. Συγκεκριμένα, η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και στην προσωπική ζωή προάγει την ομαδική εργασία και την επικοινωνία εντός του οργανισμού. Παράλληλα βοηθά τον εργαζόμενο στη βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών του σχέσεων και στη μείωση του στρες.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, T. D. (2001). Family Supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 414-435.
- Beutell, N. J. (2007). Self-employment, work-family conflict and work-family synergy: Antecedents and consequences. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(4), pp. 325–334.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, pp. 747-770.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W., B. (2001a). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499-512.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of work-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 77, pp. 85-129.
- Fine Davis, M., Fagnani, J., Giovannini, D., Hojgaard, L & Clarke, H. (2004). *Fathers and Mothers: Dilemmas of the Work-Life Balance*. New York: Kluwer Academic Publicers.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Co morbidity Study. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 888-895.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, pp. 76-88
- Netemeyer, Richard G.Boles, James S. McMurrian, Robert “Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, *Journal of Applied Psychology*. Vol 81(4), Aug 1996, 400-410
- Tiedje, L. B., Wortman, C. B., Downey, G., Emmons, C., Biernat, M., & Lang, E. (1990). “Women with multiple roles”. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 63–72
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Meyer, J.P and Allen, N.J (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resources Management Review* 1 (1): 69-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.

Scott, J. (2000), "*Social Network Analysis: A Handbook*", Sage Publications, London, 2nd Edition.

Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection and Development Review*, 22(5), 19.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.

Eliminating the perceptions and the expectations gap between leaders and followers: The role of HRM

Φοιτήτρια: Κασιμάτη Σταματία

Επιβλέπων Καθηγητής: Μπουραντάς Δημήτριος

Εισαγωγή

Οι απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών γίνονται ολοένα και πιο έντονες λόγω του ανταγωνισμού, των αναγκών των διαφορετικών ομάδων ενδιαφέροντος και της τεχνολογίας. Σαν αποτέλεσμα, το περιβάλλον των οργανισμών χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, γεγονός που επηρεάζει και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ειδικά με την πρόοδο της τεχνολογίας και τις απομακρυσμένες μορφές εργασίας, η συνεργασία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού να μην καθίσταται πλέον πιο εύκολη αλλά χάνει τον ποιοτικό της χαρακτήρα. Οι ηγέτες και όλο το φάσμα των δεξιοτήτων και των δραστηριοτήτων που τους συνοδεύει έχει αναλυθεί κατά κόρον στο παρελθόν και εξακολουθεί μέχρι και σήμερα. Ωστόσο, οι ηγέτες δεν έχουν λόγο ύπαρξης χωρίς την παρουσία ακολούθων. Οι ακόλουθοι αποτελούν το απαραίτητο μέρος προκειμένου να υπάρξει η αμοιβαία αλληλεπίδραση και να εκτελεστεί η ηγεσία.

Το αντικείμενο της εργασίας είναι η μελέτη και η διερεύνηση των διαφορών που προκύπτουν στις αντιλήψεις και στις προσδοκίες μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Είναι γενικώς παραδεκτό πως το βασικό ζητούμενο του ανθρώπινου κεφαλαίου σε έναν οργανισμό που είναι η δέσμευση των εργαζομένων (commitment) και η εκδήλωση θετικών συμπεριφορών (citizen behaviors). Γι' αυτό το λόγο, στόχος είναι να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων με άλλους, που αφορούν βασικές συνθήκες του οργανισμού, και με ποιο τρόπο η μεταβολή του ενός επηρεάζει τον άλλο. Οι συνεξεταζόμενοι παράγοντες είναι η κατανόηση-ακοή του προϊσταμένου (supervisor listening), η οργανωσιακή σιωπή (silence), το κλίμα φωνής (voice) και η άσκηση των ηγετικών ρόλων (leadership roles). Επίσης, πραγματοποιείται η διερεύνηση σχέσης μεταξύ της κατανόησης-ακοής του προϊσταμένου (supervisor listening), της οργανωσιακής σιωπής (silence) και του κλίματος φωνής (voice) με την αντίληψη των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων (leadership roles).

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, να αναλυθούν στοιχεία της ηγεσίας αλλά και των ακολούθων (Followership), όπως επίσης και των χαρακτηριστικών της μεταξύ τους σχέσης. Είναι κοινώς αποδεκτό πως το ζητούμενο των οργανισμών από τους εργαζόμενους που απασχολούν είναι η δέσμευση και γενικότερα οι θετικές συμπεριφορές. Εξετάζεται λοιπόν, με ποιο τρόπο η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου και οι συνθήκες που διαμορφώνει επηρεάζουν αυτούς τους παράγοντες για τους υφισταμένους. Εντοπίζονται επιπλέον, οι ομοιότητες αλλά και οι διαφορές στις αντιλήψεις των δύο πλευρών και προτείνονται τρόποι βελτίωσης.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το θεωρητικό πλαίσιο που αναλύεται, αρχικά περιλαμβάνει τις βασικές και σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, όπως αυτές έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές. Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά στο Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας (LMX), διότι πρόκειται για ένα δυναμικό μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης και διατήρησης αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση στο Μοντέλο Ηγετικών Ρόλων. Ένα εξειδικευμένο κομμάτι της ηγεσίας αναλύεται έπειτα και αφορά στην ηγεσία στο χώρο των πωλήσεων (Sales Leadership).

Στην επόμενη ενότητα, αναλύονται οι θεωρίες και οι προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για τους ακολούθους. Διευκρινίζονται οι τύποι και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων που έχουν εντοπιστεί από διαφορετικούς ερευνητές, καθώς επίσης και οι τρόποι που πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε ένας τύπος μέσα στους οργανισμούς. Στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στη σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθου, η οποία γενικώς χαρακτηρίζεται ως ένα πολύπλοκο και κοινωνικά κατασκευασμένο φαινόμενο. Σε συνδυασμό με την ανάλυση της αμοιβαίας σχέσης που υπάρχει μεταξύ ηγετών και ακολούθων, διατυπώνονται έπειτα και οι προσδοκίες των τελευταίων.

Η τελευταία ενότητα του θεωρητικού πλαισίου, περιλαμβάνει την ανάλυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ρημάτων «Hear & Listen» και «Know & Understand». Στη συνέχεια, μελετάται το μοντέλο επικοινωνίας «παράθυρο Johari» (Johari Window). Μέσα στο κομμάτι της επικοινωνίας, εντοπίζεται και το

φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής (organizational silence). Αναλύονται οι αιτίες που προκαλούν την εμφάνιση και την εξάπλωση αυτού του φαινομένου, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα αυτού.

Βασικότερα Θεωρητικά Στοιχεία

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε, διατυπώθηκαν οι εξής υποθέσεις (**H**) προς εξέταση.

H1: Όσο περισσότερο κατανοεί-ακούει ο προϊστάμενος (supervisor listening) τους υφισταμένους του, τόσο περισσότερο βελτιώνει τη δέσμευση τους (commitment).

H2: Όσο περισσότερο κατανοεί-ακούει ο προϊστάμενος (supervisor listening) τους υφισταμένους του, τόσο περισσότερο βελτιώνει τις θετικές συμπεριφορές τους (citizen behaviors).

H3: Όσο λιγότερο διστάζουν οι υφιστάμενοι να εκφραστούν στον προϊστάμενο τους (silence), τόσο περισσότερο βελτιώνεται ο βαθμός της δέσμευσης τους (commitment).

H4: Όσο λιγότερο διστάζουν οι υφιστάμενοι να εκφραστούν στον προϊστάμενο τους (silence) τόσο περισσότερο βελτιώνεται ο βαθμός των θετικών συμπεριφορών τους (citizen behaviors) προς τους πελάτες.

H5: Όσο περισσότερο εκφράζονται οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους (voice), τόσο περισσότερο βελτιώνεται ο βαθμός της δέσμευσης τους (commitment).

H6: Όσο περισσότερο εκφράζονται οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους (voice), τόσο περισσότερο βελτιώνεται ο βαθμός των θετικών συμπεριφορών τους (citizen behaviors).

H7: Όσο υψηλότερα ασκεί τους ηγετικούς ρόλους ο προϊστάμενος (leadership roles), τόσο περισσότερο βελτιώνει τη δέσμευση (commitment) των υφισταμένων του.

H8: Όσο υψηλότερα ασκεί τους ηγετικούς ρόλους ο προϊστάμενος (leadership roles), τόσο περισσότερο βελτιώνει τις θετικές συμπεριφορές τους (citizen behaviors) των υφισταμένων του.

H9: Όσο περισσότερο κατανοεί-ακούει ο προϊστάμενος (supervisor listening) τους υφισταμένους του, τόσο περισσότερο βελτιώνεται η αντίληψη των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων (leadership roles).

H10: Όσο λιγότερο διστάζουν οι υφιστάμενοι να εκφραστούν στον προϊστάμενο τους (silence), τόσο περισσότερο βελτιώνεται η αντίληψη των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων (leadership roles).

H11: Όσο περισσότερο εκφράζονται οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους (voice), τόσο περισσότερο βελτιώνεται η αντίληψη των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων.

Μεθοδολογία

Η πλειονότητα των οργανισμών και των διεξαγουσών μελετών κάνει λόγο για το βασικό ζητούμενο του ανθρώπινου κεφαλαίου σε έναν οργανισμό που είναι η δέσμευση των εργαζομένων (commitment) και η εκδήλωση θετικών συμπεριφορών (citizen behaviors). Γι' αυτό το λόγο, θα εξεταστεί αν όντως υπάρχει σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων με άλλους, που αφορούν βασικές συνθήκες του οργανισμού, και με ποιο τρόπο η μεταβολή του ενός επηρεάζει τον άλλο. Προκειμένου να εξεταστούν τα ανωτέρω ζητήματα, πραγματοποιήθηκε συλλογή δεδομένων από μεγάλη εταιρεία ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Για λόγους εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας της εταιρείας, δεν υπάρχει η δυνατότητα παροχής περισσότερων δεδομένων και πληροφοριών. Μέρος σε αυτήν την έρευνα έλαβαν δύο ομάδες εργαζομένων, οι Διευθυντές καταστημάτων και οι πωλητές. Το μέγεθος του δείγματος της έρευνας ανήλθε στα 60 άτομα, εκ των οποίων οι 47 ήταν πωλητές και οι 13 Διευθυντές. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της ανάπτυξης δύο ερωτηματολογίων, ένα για τους προϊστάμενους και ένα για τους υφιστάμενους. Έπειτα, τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω λογισμικού της εταιρείας και συμπληρώθηκαν και από τις δύο ομάδες εργαζομένων. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση προκειμένου να εξεταστούν οι υποθέσεις (H) που τέθηκαν. Έτσι λοιπόν, με βάση το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων διακρίθηκαν έξι βασικοί παράγοντες. Αυτοί είναι: *Supervisor Listening*, *Silence*, *Voice*, *Leadership Roles*, *Commitment* και *Citizen Behaviors*. Σε πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Παραγοντικής Ανάλυσης και συγκεκριμένα η Oblimin Exploratory Factor Analysis. Οι τιμές που χρησιμοποιήθηκαν είναι από 0.60 και πάνω. Επίσης, ελέγχθηκε και ο δείκτης KMO προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα δεδομένα είναι κατάλληλα για Παραγοντική Ανάλυση. Οι αποδεκτές τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0.50. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε η ενέργεια της εκτίμησης της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων με τη χρήση του δείκτη άλφα του Cronbach (Cronbach's alpha). Οι τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0.70 υποδηλώνουν εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Συνοπτική ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που διατυπώθηκαν, εντοπίστηκαν κοινά σημεία αναφοράς αλλά και σημαντικές διαφορές μεταξύ των αντιλήψεων των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Εντοπίζοντας λοιπόν τις βασικές διαφορές, οι προϊστάμενοι κατέγραψαν πως κατανοούν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των υφισταμένων, ενώ οι υφιστάμενοι αξιολόγησαν αυτή τη διατύπωση πολύ χαμηλότερα. Αντίστοιχα οι υφιστάμενοι τοποθέτησαν πολύ υψηλά την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους κατανοεί τον τρόπο που θέλουν να τους καθοδηγεί, ενώ οι προϊστάμενοι το αξιολόγησαν χαμηλότερα. Σημαντική διαφορά αντίληψης προέκυψε καθώς οι υφιστάμενοι βαθμολόγησαν πολύ χαμηλά τους προϊσταμένους στην επιδίωξη συστηματικής κριτικής και αξιολόγησης από τους άλλους, ώστε να βελτιώνονται συνεχώς, ενώ οι προϊστάμενοι έδωσαν την υψηλότερη βαθμολογία για τον εαυτό τους στην άσκηση του συγκεκριμένου ρόλου. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι θεώρησαν σαν σημείο βελτίωσης των υφισταμένων, προκειμένου να επιτύχουν εξαιρετικές συμπεριφορές και επιδόσεις στην εργασία τους, τη συνεργασία με τους άλλους. Αντιθέτως, το συγκεκριμένο σημείο για τους υφισταμένους βρισκόταν στην τελευταία θέση της κατάταξης ως προς τα σημεία βελτίωσης. Τέλος, αξιολογή απόκλιση απόψεων εντοπίστηκε όταν οι υφιστάμενοι αξιολόγησαν πολύ υψηλά τον εαυτό τους ως προς την προσήλωσή τους στη διάδοση εμπειριών, γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών με όλα τα μέλη της ομάδας τους και επίσης στην προσφορά στήριξης σε άλλα μέλη της ομάδας, ακόμα και αν δεν τους ζητηθεί. Απεναντίας, οι προϊστάμενοι κατέταξαν στην τελευταία θέση την εμφάνιση των συγκεκριμένων συμπεριφορών από τους υφισταμένους.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης, οι Παράγοντες που προέκυψαν είναι οι εξής:

- Supervisor listening
- Individual Concerns
- Expectations
- Silence
- Silence
- Voice
- Voice
- Leadership Roles
- Leadership Behavior
- Commitment
- Commitment
- Citizen Behaviors
- Citizen Behaviors Team
- Citizen Behaviors Customers

Εν συνεχεία, τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των παραγόντων έδειξαν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της κατανόησης-ακοής του προϊσταμένου, στις προσωπικές ανησυχίες και στις προσδοκίες των υφισταμένων, και της δέσμευσης και των θετικών συμπεριφορών των υφισταμένων. Στη συνέχεια, διαπιστώθηκε πως υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της σιωπής των υφισταμένων και της δέσμευσης και των θετικών συμπεριφορών των υφισταμένων. Επίσης, εντοπίστηκε σημαντική θετική σχέση μεταξύ του κλίματος φωνής και της δέσμευσης και των θετικών συμπεριφορών των υφισταμένων. Επιβεβαιώνεται ταυτόχρονα η θετική συνεισφορά της άσκησης των ρόλων από τον ηγέτη και κατ' επέκταση της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, στη δέσμευση των υφισταμένων αλλά και στην εκδήλωση των θετικών συμπεριφορών. Ακόμα, διαπιστώθηκε πως υπάρχουν ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ της κατανόησης του προϊσταμένου και του κλίματος φωνής με την αντίληψη των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων. Τέλος, ισχυρή αρνητική σχέση παρατηρήθηκε μεταξύ της σιωπής και της αντίληψης των υφισταμένων για την άσκηση των ηγετικών ρόλων.

Βασική βιβλιογραφία

Bourantas, D., & Agapitou, V. (2014). *Leadership Meta-Competencies: Discovering Hidden Virtues*. England: Gower

Chaleff, I., (2009). *The courageous follower*, 3rd edn. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Tracey, W., (1994). *Human Resources Management & Development Handbook*, 2nd edn. New York: Amacom

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

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

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Deeter-Schmelz, D., Goebel, D., & Norman, K. (2008). 'What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives'. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1), 7-20

Goffe, R., & Jones, G. (2006). 'The art of followership'. *European Business Forum*, 25, 22-26

- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). 'Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective'. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247
- Ingram, T., LaForge, R., Locander, W., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2005). 'New directions in sales leadership research'. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 137-154
- Kellerman, B. (2007). 'What every leader needs to know about followers'. *Harvard Business Review*, 85 (12), 84-91
- Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. (1997). 'Leader-member exchange theory: The past and potential for the future'. *Personnel and human resources management*, 15, 47-119
- Little, L. (2005). 'Leadership Communication and the Johari Window'. *Administrator*, 24 (3), 4
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). 'The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments'. *The Leadership Quarterly*, 18 (3) 176-194
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). 'Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation'. *Employee Relations*, 27 (5), 441 – 458

Assessing the Construct Validity of a new Situational Judgement Test

Φοιτήτρια: Κολέτσου Χρυσούλα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια συνηθισμένη μέρα σε ένα περιβάλλον εργασίας φέρνει τους εργαζόμενους αντιμέτωπους με πολλαπλές αποφάσεις, τις οποίες καλούνται να πάρουν για να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές καταστάσεις που τους παρουσιάζονται. Σε αυτή την ιδέα βασίστηκε η δημιουργία των Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων (Situational Judgment Tests). Τα SJTs είναι ένα νέο εργαλείο επιλογής προσωπικού που κατασκευάστηκε για να μετράει την κρίση των υποψήφιων σχετικά με καταστάσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Τα SJTs παρουσιάζουν στους ερωτούμενους μία υποθετική κατάσταση και μία λίστα εναλλακτικών απαντήσεων. Οι ερωτούμενοι καλούνται να αξιολογήσουν κάθε μία από τις απαντήσεις είτε με την πιθανότητα του κατά πόσο θα έκαναν μία ενέργεια οι ίδιοι ή να κρίνουν την αποτελεσματικότητα της ενέργειας αυτής (Whetzel & McDaniel, 2009).

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογηθεί η εγκυρότητα ενός νέου SJT που κατασκευάστηκε για την αξιολόγηση της ανάπτυξης του προσωπικού μεγάλου Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος, ώστε να κριθεί η αποτελεσματικότητα αυτού του εργαλείου. Κατά αυτό τον τρόπο θα αποδειχθεί αν η υιοθέτηση του συγκεκριμένου SJT από τον οργανισμό προσδίδει αξία στις τεχνικές επιλογής και αξιολόγησης της ανάπτυξης του προσωπικού του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τα SJTs διαθέτουν μακρόχρονη ιστορία, καθώς χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού για πάνω από 80 χρόνια (Oostrom, Soete & Lievens, 2015). Τα πρώτα σύγχρονα SJTs "εφευρέθηκαν" από τους Motowildo, Dunnet και Carter τη δεκαετία του '90. Με τον όρο σύγχρονα SJTs εννοούμε τα SJTs που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις και διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως τα γνωρίζουμε και σήμερα.

Δομή των SJTs

- *Περιγραφή της υποθετικής κατάστασης-σενάριο (item stem):*

Πρόκειται για το τμήμα του στοιχείου, όπου παρουσιάζεται η υποθετική κατάσταση στον ερωτούμενο και συνήθως η ανάπτυξη τους βασίζεται στη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών.

- *Πιθανές απαντήσεις (item responses):*

Πρόκειται για το τμήμα, όπου παρουσιάζεται η λίστα με τις υποθετικές απαντήσεις. Οι απαντήσεις έχουν τη μορφή πολλαπλής επιλογής και οι υποψήφιοι καλούνται να τις αξιολογήσουν σύμφωνα με τις οδηγίες που δίνονται.

✓ Είδη απαντήσεων (behavioral-knowledge)

Οι οδηγίες που δίνονται για τη συμπλήρωση των SJTs επηρεάζουν τις μεταβλητές που μετρούν τα τεστ. Οι τύποι οδηγιών που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι δύο: οι οδηγίες με συμπεριφορική διάθεση (behavioral tendency) και οι οδηγίες γνωστικής αξιολόγησης (knowledge). Οι οδηγίες με συμπεριφορικό ύφος ζητούν από τους υποψηφίους να επιλέξουν πως θα συμπεριφέρονταν σε μία δεδομένη κατάσταση, ενώ όταν οι οδηγίες είναι γνωστικές, τότε οι υποψήφιοι καλούνται να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των απαντήσεων που δίνονται στην κατάσταση που περιγράφεται (Mc Daniel, Hartman, Whetzel & Grubb, 2007).

Μορφή των SJTs

Written SJTs

Τα γραπτά SJTs είναι τεστ, στα οποία η ερώτηση και οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον υποψήφιο σε γραπτή μορφή. Ο ερωτούμενος καλείται δηλαδή να διαβάσει την ερώτηση και τις πιθανές απαντήσεις και να τις κατανοήσει πριν δώσει τις σωστές απαντήσεις. Τα SJTs σε γραπτή μορφή είναι πιθανό να παρουσιάζονται στον υποψήφιο με δύο τρόπους, τυπωμένα ή μέσω διαδικτύου.

Video-Based SJTs

Τα video-based SJTs παρουσιάζουν στους υποψηφίους κάποιες υποθετικές καταστάσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας και βασίζονται σε κάποιο σενάριο και τις υποθετικές απαντήσεις που σχετίζονται με την κατάσταση που έχει παρουσιαστεί τις οποίες καλούνται να αξιολογήσουν. Η προβολή των σεναρίων και των υποθετικών απαντήσεων γίνεται μέσω μαγνητοσκοπημένου βίντεο.

Κριτήρια Ποιότητας της μέτρησης των SJTs

Τα βασικά στοιχεία που ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των SJTs είναι κάποια πολύ γνωστά ψυχομετρικά κριτήρια, όπως η αξιοπιστία, η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (Construct validity), η εγκυρότητα βάσει κριτηρίων (Criterion-related validity), η αυξητική εγκυρότητα (Incremental validity), η πιστότητα (Fidelity), η χρησιμότητα (Utility), οι διαφορές μεταξύ των ομάδων (Subgroup Differences), οι αντιλήψεις των υποψηφίων, η δυνατότητα ψεύδους (Fakability) και τα αποτελέσματα του coaching (Lievens κ.α., 2008).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, ώστε να εξεταστεί η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής του SJT. Για τις ανάγκες της έρευνας, ένα δείγμα συνολικά 446 στελεχών του οργανισμού, με διαφορετικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, μονάδα, εκπαίδευση) συμπλήρωσε το νέο SJT. Το δείγμα ήταν χωρισμένο σε δύο κατηγορίες ως προς την προϋπηρεσία των στελεχών στον οργανισμό, δηλαδή το πρώτο αποτελείται από Junior στελέχη και το δεύτερο από Senior στελέχη.

Τα αποτελέσματα των βαθμολογιών συγκρίθηκαν αρχικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος προκειμένου να εξεταστεί αν τα διαφορετικά στοιχεία των ομάδων επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις βαθμολογίες του τεστ. Σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε σύγκριση με δύο άλλα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την αξιολόγηση της ανάπτυξης των στελεχών του, ένα τεστ αξιολόγησης γνωστικών δεξιοτήτων (A9) και ένα τεστ προσωπικότητας (P.A.P.I.). Η σύγκριση αυτή έγινε, προκειμένου να εξεταστεί αν μετρούν παρόμοια χαρακτηριστικά και να ελεγχθεί η αυξητική εγκυρότητα του SJT σε σχέση με τα άλλα δύο τεστ.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αρχικά αναλύθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των δύο δειγμάτων και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν τα αποτελέσματα των στελεχών στη βαθμολογία τους στο SJT και αξίζει να αναφερθεί

ότι σε αρκετές περιπτώσεις παρουσιάστηκαν διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων των Junior και Senior στελεχών.

Όσο αφορά το φύλο των συμμετεχόντων στο δείγμα των Junior παρουσιάστηκε ότι το φύλο επηρεάζει τις απαντήσεις των στελεχών με τις γυναίκες να σκοράρουν σχεδόν σε όλες τις δεξιότητες υψηλότερα, ενώ το δείγμα των Senior έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των βαθμολογιών ανδρών και γυναικών, αποδεικνύοντας ότι διαφέρουν τα αποτελέσματα ανάλογα με το περιεχόμενο των SJTs, ακόμη και αν αυτά μετρούν τις ίδιες δεξιότητες.

Όταν εξετάστηκε η μονάδα στην οποία απασχολούνται οι υποψήφιοι αποδείχθηκε ότι οι απαντήσεις των στελεχών στο SJT δεν επηρεάζονται από τη μονάδα στην οποία απασχολούνται. Με αυτό το αποτέλεσμα δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η θέση εργασίας τελικά δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα. Επίσης από τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν ως προς την προϋπηρεσία των στελεχών αποδείχθηκε ότι η εμπειρία δεν παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο, καθώς οι διαφορές στις βαθμολογίες του τεστ δεν ήταν μεγάλες.

Στη συνέχεια, η πιο σημαντική παράμετρος, που όπως φαίνεται επηρεάζει τα αποτελέσματα των βαθμολογιών του SJT, είναι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών. Και στα δύο δείγματα, οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού είχαν σταθερά υψηλότερες βαθμολογίες στο σύνολο του τεστ.

Το βασικότερο σημείο της έρευνας είναι η σύγκριση του SJT με άλλα δύο εργαλεία αξιολόγησης της ανάπτυξης του προσωπικού, το τεστ γνωστικών ικανοτήτων και το τεστ προσωπικότητας. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι το αναφερόμενο SJT, εκφράζει κυρίως μη γνωστικά χαρακτηριστικά, καθώς εμφανίζει μεγαλύτερη συσχέτιση με το P.A.P.I., παρά με το A9. Επίσης παρά το γεγονός ότι οι οδηγίες που δίνονται είναι γνωστικής αξιολόγησης και παλαιότερες έρευνες έχουν αποδείξει ότι τέτοιου είδους τεστ εκφράζουν συνήθως γνωστικά χαρακτηριστικά, φαίνεται ότι η παρούσα έρευνα απέδειξε το αντίθετο. Αυτό το νέο SJT, λοιπόν αφού εξετάζει διαπροσωπικές δεξιότητες φαίνεται να εμφανίζει υψηλή αυξητική εγκυρότητα σε σχέση με το τεστ γνωστικών δεξιοτήτων και μικρότερη με το τεστ προσωπικότητας.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι θα ήταν σημαντικό για την εταιρία να υιοθετήσει αυτό το νέο SJT, καθώς οι δεξιότητες που εξετάζονται μέσω αυτού δεν μπορούν να προβλεφθούν από τα ήδη υπάρχοντα εργαλεία. Το συγκεκριμένο SJT εξετάζει δεξιότητες των ατόμων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, αλλά μέσω οδηγιών γνωστικής αξιολόγησης. Αν ληφθούν, όμως υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας των O' Connell κ.α. (2007), ότι όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τεστ προσωπικότητας και τεστ γνωστικών ικανοτήτων, τότε η συνεισφορά του SJT είναι οριακή (.01),

τότε η υιοθέτηση του συγκεκριμένου εργαλείου δεν θα πρόσδιδε αξία στον οργανισμό. Αυτό συνεπάγεται, όμως ότι αυτά τα εργαλεία είναι αξιόπιστα και έγκυρα, κάτι για το οποίο δεν υπάρχουν αποδείξεις. Προκειμένου να αποδειχθεί αυτό χρειάζεται να πραγματοποιηθούν μελλοντικές έρευνες με άλλα εργαλεία πιο έμπειρα και για τα οποία θα υπάρχουν αποδείξεις ότι είναι αξιόπιστα και έγκυρα. Με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα θα έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια και θα μπορεί να αποδειχθεί αν πραγματικά αυτό το νέο εργαλείο προσδίδει αξία στις μεθόδους αξιολόγησης της ανάπτυξης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο συγκεκριμένος οργανισμός.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hooper A., Cullen M., and Sackett P. (2006). Operational Threats to the Use of SJTs: Faking, Coaching and Retesting Issues. In: J. Weekley and R. Ployhart, ed., *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*, 1st ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.205-232.
- Krumm, S., Lievens, F., Hoffmeier, J., Lipnevich, A., Bendels, H. and Hertel, G. (2015). How “situational” is judgment in situational judgment tests?. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), pp.399-416.
- Lievens, F., Peeters, H. and Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37(4), pp.426-441.
- Lievens, F. and Motowidlo, S. (2015). Situational Judgment Tests: From Measures of Situational Judgment to Measures of General Domain Knowledge. *Industrial and Organizational Psychology*, pp.1-20.
- McDaniel, M. and Nguyen, N. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), pp.103-113.
- Mc Daniel, M., Whetzel, D., Hartman, N., Nguyen N. & Grubb III, W. (2006). Situational Judgment Tests: Validity and an Integrative Model In: J. Weekley and R. Ployhart, ed., *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*, 1st ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp.183-203.
- McDaniel, M., Hartman, N., Whetzel, D. and Grubb, W. (2007). Situational Judgment Tests, Response Instructions and Validity: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), pp.63-91.
- Motowidlo, S., Dunnette, M. and Carter, G. (1990). An alternative selection procedure: The low-

fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), pp.640-647.

O'Connell, M., Hartman, N., McDaniel, M., Grubb, W. and Lawrence, A. (2007). Incremental Validity of Situational Judgment Tests for Task and Contextual Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), pp.19-29.

Oostrom, J., De Soete, B. and Lievens, F. (2015). Situational judgment testing: A review and some new developments. In: I. Nikolaou, and J. Oostrom, ed., *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*, 1st ed. Sussex, UK: Psychology Press.

Whetzel, D. and McDaniel, M. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19(3), pp.188-202.

**Ο ρόλος των αντιλαμβανόμενων χαρακτηριστικών του μηνύματος
ανατροφοδότησης της απόδοσης στην τελική διαμόρφωση των στάσεων και των
αντιδράσεων των αξιολογούμενων**

Φοιτήτρια: Κούτσικα Βασιλική Περσεφόνη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζει, ως δεδομένα για τη λήψη πολλών σημαντικών αποφάσεων, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις στάσεις και τις συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια εργασία τους, όσο και το ίδιο το μέλλον τους εντός του οργανισμού. Συνεπώς, ο σχεδιασμός ενός κατάλληλου συστήματος που θα λειτουργεί αποτελεσματικά, θα είναι αποδεκτό από τους συμμετέχοντες και θα εκπληρώνει τους στόχους για τους οποίους επιλέχθηκε η υιοθέτησή του είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που θα συνεχίσει να απασχολεί τους ερευνητές για πολλά χρόνια.

Το performance feedback που προκύπτει από τη διαδικασία της αξιολόγησης και παρέχεται στους ενδιαφερόμενους είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και επιβίωση ενός συστήματος αξιολόγησης. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τον αξιολογούμενο. Για να επιτευχθούν όμως οι επιδιώξεις και των δύο μερών και να προκύψουν τα επιθυμητά πλεονεκτήματα της διαδικασίας, ο παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί και διασφαλιστεί είναι οι θετικές αντιδράσεις των αξιολογούμενων απέναντι στο feedback που λαμβάνουν, προκειμένου να το χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά και να μην το αγνοήσουν. Οι αντιδράσεις αυτές καθορίζουν τη βιωσιμότητα του συνολικού συστήματος και επηρεάζουν όχι μόνο τις εργασιακές στάσεις του προσωπικού, αλλά και τις μελλοντικές του αποδόσεις.

Σκοπός

Η δεδομένη έρευνα εξετάζει τη συμβολή των αντιλήψεων που προκύπτουν από την γνωστική επεξεργασία στοιχείων, όπως η ακρίβεια και χρησιμότητα του feedback, η δικαιοσύνη των διαδικασιών της αξιολόγησης και η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής του αξιολογούμενου σε αυτή, στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης του εργαζομένου με το σύστημα, και κατ' επέκταση την επίδραση αυτής της ικανοποίησης στην ανάπτυξη θετικών αντιδράσεων και προθέσεων απέναντι στο feedback.

Μετά από προσεκτική μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε ότι η κάθε μια από τις τέσσερις γνωστικές μεταβλητές είχε μελετηθεί στο παρελθόν από προηγούμενους ερευνητές όσον αφορά την επίδραση που μπορεί να ασκήσει στην πρόβλεψη της ικανοποίησης του εργαζομένου με το σύστημα, αλλά δεν είχε διερευνηθεί η συμβολή της στο επόμενο στάδιο, δηλαδή αυτό της

αποδοχής και πρόθεσης χρήσης του μηνύματος ανατροφοδότησης. Βασικός σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης μελέτης, είναι η εξέταση των συσχετίσεων της ικανοποίησης με το σύστημα αξιολόγησης και η υποστήριξη της πρότασης ότι αυτή η ικανοποίηση παρέχει ένα ευρύτερο δείκτη των πιθανών θετικών αντιδράσεων των αξιολογούμενων σε σχέση με τις προσωπικές τους γνωστικές αντιλήψεις.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η σύλληψη του προς μελέτη ερευνητικού μοντέλου στηρίχθηκε στην έρευνα των Keeping & Levy (2000) οι οποίοι ισχυρίστηκαν τα εξής δύο :

- Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ακρίβεια του μηνύματος ανατροφοδότησης, σαν γνωστικά προσανατολισμένα μέτρα σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση που προκύπτει από αυτό.
- Όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ικανοποίηση με τη διαδικασία της αξιολόγησης, τότε είναι πιθανό να μην αποδεχτούν και να μη χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματά της.

Το θέμα της συγκεκριμένης μελέτης προσεγγίζεται αρχικά με μία βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάνει αναφορά στο ρόλο της λειτουργίας της Διοίκησης της Απόδοσης και με μια περιγραφή των σημαντικότερων σταδίων που περιλαμβάνει η διαδικασία της αξιολόγησης, τα οποία δεν είναι άλλα από τη συνέντευξη αξιολόγησης και την παροχή του κατάλληλου performance feedback στον αξιολογούμενο. Ενώ στη συνέχεια αναπτύσσονται οι ενότητες που μελετούν τις τέσσερις γνωστικές αντιλήψεις που μπορεί να διαμορφώσει ο εργαζόμενος σχετικά με τα χαρακτηριστικά του feedback και τη διαδικασία: αντιλαμβανόμενη **χρησιμότητα** και **ακρίβεια** του feedback, αντιλαμβανόμενη **δικαιοσύνη** και αντιλαμβανόμενη **συμμετοχή** του εργαζομένου στη διαδικασία αξιολόγησης του, καθώς και το τι έχει αποδειχθεί ότι ισχύει για αυτές τις αντιλήψεις σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες. Αφού έχει παρατεθεί ο επίσημος ορισμός των προαναφερθεισών μεταβλητών, ακολουθεί ανάλυση των ήδη γνωστών συσχετίσεων τους με άλλες σημαντικές μεταβλητές, όπως οι στάσεις που διαμορφώνουν οι δέκτες της σχετικής με την απόδοσή τους πληροφόρησης. Στο επόμενο στάδιο πλέον της ανασκόπησης εξετάζονται διεξοδικά οι στάσεις και οι αντιδράσεις που διαμορφώνουν οι αξιολογούμενοι, και πιο συγκεκριμένα: η **ικανοποίησή** τους με το σύστημα, η **αποδοχή** του προσωπικού τους performance feedback και η τελική **πρόθεσή τους να βελτιωθούν** μέσω της αξιολόγησης του. Η ενότητα αυτή ολοκληρώνεται με τη διαμόρφωση των εννέα υπό διερεύνηση υποθέσεων που στόχο έχουν να αποδείξουν την καθοριστική επίδραση που έχει η συνιστώσα της ικανοποίησης του αξιολογούμενου με το σύστημα στη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην κάθε μια γνωστική αντίληψη και στάση που έχει ο ίδιος σχετικά με την προσωπική του ανατροφοδότηση.

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη έρευνα διερευνά μέσω τις ποσοτικής προσέγγισης τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις αντιλήψεις που διαμορφώνει ο αξιολογούμενος αναφορικά με το performance feedback που λαμβάνει και την τελική πρόθεσή του να αποδεχτεί τη δεδομένη πληροφόρηση και να βελτιωθεί. Σε μια επιπλέον προσπάθεια, επιδιώκει να δώσει βαρύτητα στις αντιλήψεις των αξιολογούμενων και στο πώς η γενικότερη ικανοποίηση που μπορεί να αισθάνεται ένας εργαζόμενος με το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να ισχυροποιήσει τις προαναφερθείσες υπό εξέταση σχέσεις. Για το σκοπό αυτό λοιπόν κατασκευάστηκε και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 45 ερωτήσεων. Οι συμμετέχοντες που καλέστηκαν να το συμπληρώσουν ήταν άτομα που εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα και στον οργανισμό που απασχολούνται εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο κυρίως αφορά αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενό του (top-down appraisal). Βασική προϋπόθεση ήταν να βρεθούν άτομα, τα οποία έχουν πραγματοποιήσει

έστω μία συνέντευξη αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων έξι μηνών. Για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η εχεμύθεια της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία και τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα και χωρίς να γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες εταιρίες. Οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν 96 άτομα ηλικίας άνω των 18 ετών, εκ των οποίων 35 άντρες και 61 γυναίκες.

Η όλη διαδικασία αποστολής και συλλογής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε τη χρονική περίοδο μεταξύ του Αυγούστου και Οκτωβρίου του 2015. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένων του χρονικού περιορισμού και των εθνικών συγκυριών, το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στο οικείο περιβάλλον της γράφουσας, από το οποίο ζητήθηκε η προώθησή του και σε τρίτους, οι οποίοι πληρούσαν τις απαραίτητες προδιαγραφές. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στους συμμετέχοντες και περιλάμβανε περιγραφή του θέματος της έρευνας και κατάλληλες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του. Αποτελείτο από δύο κατηγορίες ερωτήσεων. Η μεν πρώτη διέθετε 40 ερωτήσεις που μελετούσαν το ρόλο των αντιλήψεων στη διαμόρφωση της τελικής στάσης του αξιολογούμενου απέναντι στα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση του, ενώ η δεύτερη αποτελείτο μόλις από πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες εξέταζαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Αποτελέσματα

Όλες οι υποθέσεις της έρευνας επιβεβαιώθηκαν υποδεικνύοντας ότι οι αντιλήψεις των αξιολογούμενων τόσο για το μήνυμα ανατροφοδότησης, όσο και για τη διαδικασία συνολικά επηρεάζουν την πρόθεσή τους να αποδεχτούν και να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά το feedback που τους δίνεται. Καθοριστικό ρόλο στη συσχέτιση των μεταβλητών αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά-στάσεις των αξιολογούμενων φάνηκε να κατέχει η γενικότερη ικανοποίηση των ενδιαφερομένων με το σύστημα αξιολόγησης, η οποία όπως αποδείχθηκε λειτουργεί ως mediator. Το αποτέλεσμα αυτό ήρθε να επιβεβαιώσει προηγούμενη έρευνα του Taylor σύμφωνα με τον οποίο πολλές ψυχολογικές επιπτώσεις που πηγάζουν από την ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες επιρροής σε θέματα διαμόρφωσης εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι γεγονός ότι εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην ηγεσία και την εξέλιξη της καριέρας για να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Mayo,2000). Συνεπώς το performance feedback γίνεται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για αυτές για την επίτευξη του σκοπού τους. Ως μηχανισμός βελτιώνει τη μάθηση, την παρακίνηση και εν τέλει την απόδοση του προσωπικού (Ilgen, Fisher,& Taylor,1979; Klunger & DeNisi, 1996; London,2003) μειώνοντας την αβεβαιότητα και προσφέροντας σημαντική πληροφόρηση για τους εταιρικούς στόχους και τη σπουδαιότητά τους. Εκτός των άλλων συνεισφέρει και επιτυγχάνει την επιβεβαίωση ή τροποποίηση των πεποιθήσεων που έχει το άτομο για τον εαυτό του και τις επιδόσεις του (Ashford & Cummings, 1983; Berninchon, Cook,& Brown,2003; London, 2003).

Το feedback όμως για να λειτουργήσει εποικοδομητικά χρειάζεται την αποδοχή και τη θετική στάση των αποδεκτών του. Οι αποδέκτες του feedback κατέχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης και συνήθως διαφέρουν ως προς το πώς ανταποκρίνονται στο μήνυμα ανατροφοδότησης που λαμβάνουν. Οι στάσεις, οι αξίες, οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις και οι προθέσεις των ατόμων είναι σημαντικές διαστάσεις που προσδιορίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Εάν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται: το σύστημα και τις διαδικασίες του ως δίκαια, το feedback ως ακριβές και χρήσιμο για την εξέλιξή τους, τις πηγές πληροφόρησής τους ως αξιόπιστες και τη συμμετοχή τους στην διαδικασία ως ενεργητική, τότε υπάρχουν πολλές

πιθανότητες το feedback να αγνοηθεί, να παραμεριστεί και να μη χρησιμοποιηθεί ποτέ για το σκοπό που δόθηκε.

Βασική Βιβλιογραφία

Anseel, F., Lievens, F.,(2009).The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17,4.

Dusterhoff, C., Cunningham, J.B.,(2014).The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspectiv.... *Journal of Business Ethics*, 119, 265- 273.

Elicker, J.D., Levy, P.E., Hall, R.J.,(2006).The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32, 531.

Jawahar, I.M.,(2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*

Linderbaum, B.A., Levy, P.E.,(2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*,36(6),1372-1405.

Nease, A.A., Mudgett, B.O., Quinones, M.A.,(1999). Relationships among feedback sign, self efficacy and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*,84(5),806- 814.

Διευθυντικά Στελέχη και Επιτυχία στην Καριέρα: Η Επίδραση της Προσωπικότητας, των Στρατηγικών Καριέρας και των Οργανωσιακών Παραγόντων

Φοιτήτρια: Κωστάκη Σταματία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη

Εισαγωγή

Η έρευνά μας, εστιάζει στην επιτυχία στην καριέρα των διευθυντικών στελεχών και στους παράγοντες που, σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, συμβάλλουν στην αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα των στελεχών αυτών. Επιλέχθηκαν τα διευθυντικά στελέχη γιατί είναι αυτά που προτρέπουν και εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων που οι εταιρίες έχουν θέσει (Boyatzis & Mckee, 2005).

Η επιτυχία στην καριέρα ορίστηκε ως αντικειμενική και υποκειμενική και διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ της αντικειμενικής και υποκειμενικής επιτυχίας και της Προσωπικότητας, των Οργανωσιακών Παραγόντων και των Στρατηγικών Καριέρας στα διευθυντικά στελέχη. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, χωρίστηκε σε δύο επιμέρους μεταβλητές τις οποίες θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω.

Περιγραφή Σκοπού και Σημασίας της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθεί το σύνολο των παραγόντων που έχουν βρεθεί από προηγούμενες έρευνες να επιδρούν στην επιτυχία στην καριέρα, σε μία ιεραρχική βαθμίδα που μέχρι πρότινος δεν είχε ερευνηθεί, αυτή των διευθυντικών στελεχών.

Με την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας εμπλουτίζεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία σε ένα θέμα που δεν έχει μελετηθεί αρκετά στο παρελθόν και εξάγονται ενδιαφέροντα και σημαντικά συμπεράσματα για τα διευθυντικά στελέχη, καθώς μαθαίνουν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επαγγελματική επιτυχία ώστε να εξετάσουν τη δική τους περίπτωση και να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύναμά τους σημεία. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν ανελιχθεί ακόμα σε διευθυντικές θέσεις, ενημερώνονται για τα στοιχεία που επηρεάζουν την επαγγελματική ανέλιξη.

Η παρούσα έρευνα, επίσης, είναι σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς τα ικανοποιημένα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν περισσότερο να επιτύχουν τους στόχους της εταιρίας, οδηγώντας τη σε αύξηση της παραγωγικότητας και άρα σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιριών (Hogan & Kaiser, 2005). Είναι όμως εξίσου σημαντική και για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, γιατί αφενός θα το βοηθήσει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να αναζητά στους υποψήφιους κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού και αφετέρου ενημερώνεται ως τμήμα για τα στοιχεία που δημιουργούν δεσμευμένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Επιτυχία στην Καριέρα. Είναι τα θετικά ψυχολογικά και εργασιακά αποτελέσματα ή επιτεύγματα που είναι απόρροια της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου (π.χ. Judge & Bretz, 1994) και χωρίζεται σε αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχία ανάλογα με το ποιος ασκεί κριτική (Judge κ.α. 1995). Η αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα αναφέρεται στα επιτεύγματα που είναι αντικειμενικά παρατηρήσιμα (Seibert κ.α., 2001) όπως ο μισθός, ο αριθμός των προαγωγών και η επαγγελματική ιδιότητα των ατόμων, με την παρούσα έρευνα να εστιάζει στον αριθμό των προαγωγών. Αντίθετα, η υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα αναφέρεται στα αισθήματα και στις αντιδράσεις που έχουν τα ίδια τα άτομα για την καριέρα τους, με κριτήρια μέτρησης την εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση από την καριέρα (Judge κ.α., 1995), κριτήρια στα οποία θα εστιάσουμε και στην παρούσα έρευνα. Η επιτυχία στην καριέρα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες αλλά εστιάσαμε σε τρεις βασικούς οι οποίοι αναλύθηκαν σε επιμέρους παραμέτρους:

1) Η Προσωπικότητα εξετάστηκε μέσω του χαρακτηριστικού της **αυτό-παρακολούθησης (Self-Monitoring)** δηλαδή την τάση των ατόμων να παρακολουθούν και να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων τους (Snyder, 1974) και του **κινήτρου να ηγείται (Motivation to Lead-MTL)** που σύμφωνα με τους Chan και Drasgow (2001) είναι η δομή των ατομικών διαφορών που επηρεάζουν την απόφαση των ηγετών ή των εργαζομένων που επιθυμούν να γίνουν ηγέτες να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας, να αναλάβουν ρόλους και αρμοδιότητες, να επιμείνουν στην θέση τους σαν ηγέτες και να εντείνουν την προσπάθειά τους να ηγηθούν. Το MTL μετριέται σε διάφορες διαστάσεις αλλά στην παρούσα διπλωματική χρησιμοποιείται μόνο η διάσταση του Affective-Identity MTL που αφορά τη θέληση των εργαζομένων να ηγούνται και να βλέπουν του εαυτούς τους ως αρχηγούς, αναλαμβάνοντας εργασίες που τους δίνουν αυτή τη δυνατότητα.

2) Οι Οργανωσιακοί Παράγοντες εξετάστηκαν ως προς την εκπαίδευση τόσο από την πλευρά του οργανισμού (**στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση** (Burke, 1995)) όσο και από την πλευρά του εργαζομένου (**προσανατολισμό στην μάθηση** (Button κ.α., 1996)) αλλά και ως προς την **Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (Perceived Organizational Support–POS)** που είναι η υποστήριξη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι δέχονται από τον οργανισμό τους ή τον ανώτερό τους (Eisenberger κ.α. 1986) με συνέπεια τη δημιουργία θετικής στάσης και συμπεριφοράς απέναντι στον οργανισμό (Colakoglu κ.α., 2010) και την αίσθηση υποχρέωσης απέναντί του (Wayne κ.α., 1997).

3) Οι Στρατηγικές Καριέρας εξετάστηκαν ως προς τη **Διασύνδεση (Networking)**, που είναι η ανάπτυξη δικτύου και η δημιουργία σχέσεων με άτομα, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση, που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και υποστήριξη (Gould & Penley, 1984), και ως προς την **Εκτενή Ενασχόληση με την Εργασία (Extended Work Involvement)** που είναι η τάση των ατόμων να εργάζονται περισσότερες ώρες από το κανονικό τους ωράριο, να παίρνουν δουλειά στο σπίτι και να σκέφτονται τη δουλειά τους ακόμα και όταν δεν είναι εκεί (Gould & Penley, 1984).

Οι επτά επιμέρους παράγοντες που προαναφέρθηκαν βρέθηκαν από τη βιβλιογραφία να συσχετίζονται θετικά με την επιτυχία στη καριέρα, οδηγώντας μας κι εμάς με τη σειρά μας να υποθέσουμε την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των επτά παραγόντων και της αντικειμενικής και υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα των διευθυντικών στελεχών.

Μεθοδολογία

Για τη συλλογή των δεδομένων μας δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο 66 προτάσεων βασισμένο σε προτάσεις προηγούμενων ερευνών με Cronbach's alpha coefficient (α) όλων των κλιμάκων μεγαλύτερο από 0,79. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από 102 διευθυντικά στελέχη (61 άνδρες, 25 έως 64 ετών) του ιδιωτικού τομέα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS.

Συνοπτική Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Από τη συσχέτιση των επτά παραγόντων με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα οι έξι βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά (αυτό-παρακολούθηση, MTL, στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση, προσανατολισμός στη μάθηση, POS, διασύνδεση) με τους τρεις από αυτούς (τη στήριξη του οργανισμού ως προς την Εκπαίδευση, η POS και το MTL) να συνεισφέρουν σε στατιστικώς σημαντικό επίπεδο στην πρόβλεψη της μεταβλητής κριτηρίου υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα ($\text{Subjective CS} = 1,117 + 0,127(\text{MTL}) + 0,428(\text{POS}) + 0,178(\text{TO})$). Συγκεκριμένα,

αυτές οι τρεις μεταβλητές μαζί ερμηνεύουν το 51,3% ($R^2=0,51$) της διακύμανσης της υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα. Η εκτενής ενασχόληση με την εργασία δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα.

Από τη συσχέτιση των επτά παραγόντων με την αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα βρέθηκαν μόνο το MTL και η στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση να συσχετίζονται θετικά με την αντικειμενική επιτυχία, με το MTL να συνεισφέρει σε στατιστικώς σημαντικό επίπεδο στην πρόβλεψη της μεταβλητής κριτηρίου αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα και να ερμηνεύει το 5,2% ($R^2=0,05$) της συνολικής διακύμανσης της αντικειμενικής επιτυχίας στην καριέρα (Objective CS = 1,064 + 0,596(MTL)).

Από τις περαιτέρω αναλύσεις δεν προέκυψαν συσχετίσεις μεταξύ του φύλου και της επιτυχίας στη καριέρα και μεταξύ της αντικειμενικής και υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα. Βρέθηκαν όμως αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ του φύλου και της στήριξης του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση, με τους άντρες να λαμβάνουν μία μικρή στήριξη παραπάνω από τον οργανισμό ως προς την εκπαίδευση σε σχέση με την αντίστοιχη στήριξη που λαμβάνουν οι γυναίκες, και της εκτενούς ενασχόλησης με την εργασία με εμφανή την τάση οι άντρες να ασχολούνται περισσότερο με την εργασία τους εκτός ωραρίου..

Εντοπίστηκαν επίσης σημαντικές επιμέρους συσχετίσεις μεταξύ των επτά παραγόντων του ερωτηματολογίου όπως για παράδειγμα ο παράγοντας της αυτο-παρακολούθησης που βλέπουμε να συσχετίζεται με το MTL, τη διασύνδεση, την POS και τον προσανατολισμό στη μάθηση.

Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οικογενειακή κατάσταση (παντρεμένοι, ανύπαντροι) επηρεάζει την αντικειμενική και όχι την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα καθώς οι παντρεμένοι του δείγματος έχουν περισσότερες προαγωγές στην καριέρα τους σε σχέση με τους ανύπαντρους (M.O. 3,63 και 2,43 προαγωγές αντίστοιχα).

Σημασία των Αποτελεσμάτων

Από την έρευνά μας αποδείχθηκε ότι η Προσωπικότητα των διευθυντικών στελεχών είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία στην καριέρα τους. Άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτό-παρακολούθηση αποδείχθηκαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και την καριέρα τους. Το ίδιο αποδείχθηκε και για τα άτομα που έχουν το κίνητρο να ηγούνται και θέλουν να εμπνέουν τους συναδέλφους τους προς έναν κοινό όραμα και στόχο. Τα διευθυντικά στελέχη, επομένως, που δεν επαναπαύονται και προσπαθούν συνέχεια για το καλύτερο είναι αυτά τα οποία καταφέρνουν να ξεχωρίσουν και να επιτύχουν στην καριέρα τους.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία στην καριέρα παίζουν και οι Οργανωσιακοί Παράγοντες. Η στήριξη δηλαδή που δέχονται οι εργαζόμενοι ως προς την εκπαίδευση είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξή τους και για την ικανοποίησή τους από την καριέρα. Αισθάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει χρόνο και πόρους για την εκπαίδευσή τους γιατί τους θεωρεί σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία του ενισχύοντας τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την ικανοποίηση από την καριέρα τους. Χρειάζεται όμως και τα διευθυντικά στελέχη να είναι προσανατολισμένα στη μάθηση και να επιδιώκουν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα, καθώς έτσι αισθάνονται ικανοποίηση από την εφαρμογή των γνώσεων που αποκτούν. Σημαντικός οργανωσιακός παράγοντας αναδείχθηκε και η POS η οποία αποδείχθηκε από την έρευνά μας ότι είναι πολύ σημαντική για την εργασιακή ικανοποίηση των διευθυντικών στελεχών καθώς την υποστήριξη που δέχονται την αντιλαμβάνονται ως επιβράβευση για τις προσπάθειες που καταβάλλουν.

Όσο αναφορά στις Στρατηγικές Καριέρας που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη, η διασύνδεση αποδείχθηκε πολύ σημαντική για την επιτυχία στην καριέρα λόγω της πρόσβασης σε πόρους και πηγές, ενώ, η εκτεταμένη ενασχόληση με την εργασία δεν βρέθηκε να είναι σημαντική στρατηγική καριέρας, καθώς δεν σχετιζόταν ούτε με την αντικειμενική ούτε με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope and Compassion*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Burke, R. J. (1995). Benefits of formal training courses within a professional services form. *Journal of Management Development*, 14, 3-13.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of Perceived Organizational Support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16, 125-150.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126, 530-555.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: a study of their relationship in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Η διαδικασία της μεταφοράς και της μάθησης και οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτή

Φοιτήτρια: Lavdari Denisa

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή

Στην εποχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που διανύουμε, η ανάγκη αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων από την πλευρά των οργανισμών εμφανίζεται πιο επιτακτική από ποτέ. Οι οργανισμοί επενδύουν πολλά εκατομμύρια κάθε χρόνο για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, αναμένοντας η επένδυση αυτή να αποδώσει και να αποφέρει τα επιθυμητά οφέλη. Προκειμένου να εκτιμηθεί εάν οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν και εάν η εκπλήρωση των στόχων αυτών οδήγησε στα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Η μέχρι τώρα διερεύνηση του ζητήματος έχει δείξει πως υπάρχει ένα μεγάλο κενό ανάμεσα στην εκπαίδευση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτής, καθώς απουσιάζουν οι κατάλληλοι δείκτες εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε πολλούς οργανισμούς η αξιολόγηση της εκπαίδευσης περιορίζεται στην εκτίμηση της αντίδρασης των εκπαιδευόμενων στο πρόγραμμα.

Περιγραφή του σκοπού και της σημασίας της έρευνας

Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαμορφώσουν τις καταλληλότερες δυνατές συνθήκες, ώστε οι πιθανότητες να μην αποδώσει κατά το αναμενόμενο η συγκεκριμένη επένδυση να μειωθούν. Οι συνθήκες αυτές αφορούν βήματα, τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν καθώς και παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, αλλά επίσης πριν και μετά από αυτή.

Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι έχουν συνδεθεί άμεσα ή έμμεσα, λιγότερο ή περισσότερο ισχυρά, με τη μεταφορά της μάθησης. Ένας από τους σκοπούς της έρευνας αυτής είναι, χρησιμοποιώντας ως εκπαιδευτική εμπειρία το μεταπτυχιακό της ΔΑΔ, η περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων αυτών μέσα από τη χρήση της ποιοτικής έρευνας, με στόχο τη διεύρυνση της υπάρχουσας πληροφόρησης και την αναζήτηση νέων προοπτικών. Ένα μέρος του ζητήματος της μεταφοράς, το οποίο έχει μελετηθεί σε πολύ περιορισμένο βαθμό είναι ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται η συγκεκριμένη διαδικασία. Η μεταφορά της μάθησης αναφέρεται στην αλλαγή συμπεριφοράς που προκύπτει ως αποτέλεσμα της συμμετοχής στην εκπαίδευση. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψιν η ερευνήτρια πως η μεταφορά αφορά μια διαδικασία αλλαγής και χρησιμοποιώντας ως αφετηρία τη θεωρία της ετοιμότητας για αλλαγή (Armenakis et al., 1993, Rafferty et al., 2013), θα διερευνήσει την εξελικτική πορεία της μεταφοράς, με στόχο να "φωτίσει" ένα ανεξερεύνητο πεδίο.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ένα βασικό μοντέλο για την κατανόηση της διαδικασίας της μεταφοράς της εκπαίδευσης είναι αυτό των Baldwin & Ford (1988). Σύμφωνα με τον ορισμό τους η μεταφορά ορίζεται ως "ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν τη γνώση, τις ικανότητες και στάσεις που απέκτησαν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην εργασία τους". Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τους εισερχόμενους στην εκπαίδευση παραγόντες, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και τις συνθήκες μεταφοράς. Οι εισερχόμενοι παράγοντες, δηλαδή οι παράγοντες που επιδρούν στη μεταφορά, περιλαμβάνουν :

- τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης
- τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και
- τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος

Το 1959 ο Kirkpatrick πρότεινε ένα μοντέλο αξιολόγησης της εκπαίδευσης, το οποίο είναι πιθανότατα η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης και η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική (Alvarez et al., 2004) . Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στάδια : 1. Αντίδραση (Reaction), 2. Μάθηση (Learning), 3. Συμπεριφορά (Behavior) και 4. Αποτελέσματα (Results).

Όπως σε κάθε αλλαγή έτσι και στην αλλαγή συμπεριφοράς απαραίτητη προϋπόθεση για να συμβεί είναι η ύπαρξη ετοιμότητας για αλλαγή. Σε έρευνες που έχουν γίνει μέχρι πρόσφατα, οι ερευνητές αναγνωρίζουν ομόφωνα την επίδραση του γνωστικού παράγοντα ή των πιστεύω στην ετοιμότητα για αλλαγή. Αντίθετα πολύ μικρή προσοχή έχει δοθεί στην επίδραση του συναισθηματικού παράγοντα (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Οι Armenakis et al. (1993) όρισαν την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή ως " πιστεύω, στάσεις και προθέσεις ενός ατόμου αναφορικά με την έκταση στην οποία οι αλλαγές είναι αναγκαίες, καθώς και αναφορικά με την ικανότητα του οργανισμού να αναλάβει αυτές τις αλλαγές".

Μεθοδολογία

Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός μεθόδων της ποιοτικής έρευνας. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επιδρούν στη μεταφορά της μάθησης διερευνήθηκαν μέσω της διεξαγωγής ατομικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων, ενώ ο τρόπος κατά τον οποίο η μεταφορά της μάθησης λαμβάνει χώρα μέσω της χρήσης ποιοτικών ημερολογίων.

Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης

Στην συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικά δείγματα. Το δείγμα που συμμετείχε στις συνεντεύξεις αποτελούνταν από 6 απόφοιτους του μεταπτυχιακού Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το δείγμα των ποιοτικών ημερολογίων αποτελούνταν από 21 φοιτητές του τμήματος μερικής φοίτησης, οι οποίοι είναι όλοι εργαζόμενοι.

Ο οδηγός συνέντευξης περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Η πρώτη διερευνά το επίπεδο ικανοποίησης των αποφοίτων από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Περιλαμβάνει τρεις υπο-ερωτήσεις, με σκοπό να εξεταστεί η ικανοποίηση σε τρία βασικά επίπεδα : το περιβάλλον στο οποίο γίνονταν τα μαθήματα, τους καθηγητές και τη διδασκαλία των μαθημάτων. Η δεύτερη ερώτηση είναι βοηθητική,

προκειμένου να προσαρμόσει ο ερευνητής και συγγραφέας τη συνέχεια της συνέντευξης με βάση την ύπαρξη ή όχι προηγούμενης εμπειρίας των ερωτώμενων. Για τους συμμετέχοντες, οι οποίοι είχαν εργασιακή εμπειρία πριν το μεταπτυχιακό πρόγραμμα διερευνάται η αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς μετά το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, καθώς και οι λόγοι, οι οποίοι ευνόησαν ή εμπόδισαν την ύπαρξή της. Για τους συμμετέχοντες, οι οποίοι δεν είχαν εργασιακή εμπειρία πριν το μεταπτυχιακό διερευνάται η συμβολή της εκπαιδευτικής εμπειρίας στην διαμόρφωση της εργασιακής συμπεριφοράς.

Στο ημερολόγιο ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν εάν και με ποιο τρόπο χρησιμοποίησαν στην εργασία τους όσα διδάχτηκαν στο μάθημα για τις μολύνσεις της αντίληψης και να καταγράψουν σκέψεις, συναισθήματα, πράξεις κ.α. γύρω από αυτές. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ημερολόγιο στο τέλος της ημέρας, στη λήξη της βάρδιας.

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προηγήθηκε, προσδιορίστηκε θετική αντίδραση των συμμετεχόντων απέναντι στην εκπαίδευση. Η μάθηση θεωρούμε πως έχει επιτευχθεί για τους συγκεκριμένους συμμετέχοντες, καθώς ολοκλήρωσαν με επιτυχία τις εξετάσεις του προγράμματος. Επομένως, η έρευνά μας επιβεβαιώνει το μοντέλο του Kirkpatrick ως προς τη σχέση των δύο πρώτων επιπέδων, καθώς φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αντίδραση και τη μάθηση. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 83,33% του δείγματος έδωσε παραδείγματα αλλαγής συμπεριφοράς, επομένως η μεταφορά της μάθησης σε συμπεριφορικό επίπεδο φαίνεται πως έχει επιτευχθεί. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει επίσης την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στη μάθηση και την αλλαγή συμπεριφοράς.

Ενώ ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στη συνέντευξη να προσδιορίσουν εάν υπήρξε αλλαγή στην εργασιακή τους συμπεριφορά μετά την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού, από τις απαντήσεις τους φανερώθηκαν αλλαγές όχι μόνο σε συμπεριφορικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο στάσεων και συγκεκριμένα σε γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο καθώς και στην πρόθεση για αλλαγή συμπεριφοράς.

Στην κατηγορία των παραγόντων που επιδρούν στη μεταφορά της μάθησης προσδιορίστηκαν παράγοντες στις τρεις περιοχές που έχουν αναδειχθεί στις μέχρι τώρα έρευνες, δηλαδή τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης.

Κάποιοι συμμετέχοντες ισχυρίστηκαν πως άλλαξαν, δηλαδή μετέφεραν τις αποκτηθείσες γνώσεις και ικανότητες στο εργασιακό περιβάλλον, επειδή το ήθελαν, επειδή αντιλήφθηκαν την εφαρμοσιμότητα αυτών στην εργασία και επειδή θεώρησαν πως η εφαρμογή θα συνεισφέρει στην εξέλιξη και τον επαγγελματισμό τους. Ορισμένοι συμμετέχοντες ισχυρίστηκαν πως εφαρμόσαν τις αποκτηθείσες γνώσεις, επειδή προσδοκούσαν να λάβουν ανταλλάγματα από την αλλαγή τους, όπως η αναγνώριση, η προαγωγή κλπ. Ένας ακόμα παράγοντας, ο οποίος σύμφωνα με τους συμμετέχοντες ευνόησε τη μεταφορά της μάθησης, ήταν το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο εργασίας.

Στην κατηγορία των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος αναδείχθηκαν η υποστήριξη από τον οργανισμό ως σύνολο και η υποστήριξη από τους εργαζόμενους σε αυτόν, τους προϊστάμενους και συναδέλφους. Τέλος, ένας παράγοντας που ευνόησε την αλλαγή των συμμετεχόντων αφορά το σχεδιασμό της εκπαίδευσης, και συγκεκριμένα τη συνάφεια του θεωρητικού περιεχομένου της εκπαίδευσης με την πραγματική εργασία, γεγονός που τους βοήθησε να χρησιμοποιήσουν σε αυτή πολλά από αυτά που έμαθαν.

Από την έρευνα αναδείχθηκαν επίσης παράγοντες που στάθηκαν εμπόδιο στη μεταφορά της μάθησης, όπως η έλλειψη επιθυμίας/παρακίνησης για μεταφορά, η κουλτούρα του οργανισμού όταν δεν επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών μεταφοράς, και τέλος η έλλειψη αυτοαποτελεσματικότητας.

Η χρήση του ποιοτικού ημερολογίου ως μέσο άντλησης πληροφόρησης παρείχε το πλεονέκτημα διερεύνησης του ζητήματος από την οπτική του μεμονωμένου ατόμου και μάλιστα εξελικτικά, και παράλληλα εξαγωγής συνολικών αποτελεσμάτων μεταξύ των συμμετεχόντων. Σημαντική ήταν η συμβολή της συγκεκριμένης έρευνας σχετικά με τον προσδιορισμό των σταδίων εξέλιξης της διαδικασίας της μεταφοράς. Η έρευνα αυτή έδειξε πως η μεταφορά της μάθησης συμβαίνει πρώτα σε γνωστικό επίπεδο, στη συνέχεια σε συναισθηματικό και τέλος σε συμπεριφορικό επίπεδο.

Η έρευνα έδειξε επίσης πως στους συμμετέχοντες, στους οποίους η επίδραση της μάθησης περιορίστηκε σε γνωστικό επίπεδο, δεν παρατηρήθηκε καμία αναφορά στη χρησιμότητα και την αξία της εκπαίδευσης. Φαίνεται πως οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες δεν πιστεύουν στη χρησιμότητα της μαθησιακής εμπειρίας, του υλικού μάθησης και των δραστηριοτήτων ανάπτυξης που προηγήθηκαν, και έτσι η μεταφορά περιορίστηκε στις γνωστικές διαδικασίες.

Τέλος, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας κανένας από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι επέδειξαν την πρόθεση να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, δεν κατάφερε τελικά να δράσει απαλλαγμένος από την επίδραση των μολύνσεων της αντίληψης. Σ' αυτό πιθανότατα να επέδρασαν διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι σύμφωνα με τους Rafferty et al. (2013) επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή, όπως η κουλτούρα του οργανισμού και η στάση της ηγεσίας απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες, η μέχρι τώρα έκθεση των ατόμων στις αλλαγές, οι ατομικές ανάγκες και αξίες τους, η αντίσταση στην αλλαγή.

Η σημασία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν διάφορα ζητήματα, τα οποία τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβουν υπόψη, προκειμένου να ενισχύσουν τη διαδικασία της μεταφοράς, απομακρύνοντας τα πιθανά εμπόδια που επιδρούν σε αυτή.

Το γεγονός ότι η μεταφορά της μάθησης ενισχύεται όταν οι εκπαιδευόμενοι συνδέουν τη βελτίωση της απόδοσής τους με την απόκτηση ανταλλάγματος, αποτελεί μια σοβαρή ένδειξη πως τα αρμόδια στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το σύστημα αξιολόγησης, και να ενισχύσουν το σύστημα ανταμοιβών, βασίζοντάς το σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης.

Η ανάδειξη της αυτοαποτελεσματικότητας σε ακόμα μια έρευνα, ενισχύει την ανάγκη λήψης πρωτοβουλιών από τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με αυτή. Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να κάνουν λάθη κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και να λαμβάνουν την κατάλληλη καθοδήγηση για τη βελτίωσή τους. Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συζητάνε μετά την εκπαίδευση για τις εμπειρίες στην εργασία που σχετίζονται με την εκπαίδευση, για τις προκλήσεις

που αντιμετωπίζουν καθώς και για τα σχέδια πάνω στην αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων. Έτσι δε θα συνδέουν το νέο και το άγνωστο με το λάθος και το λάθος με την αποτυχία και θα νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση απέναντι στην αλλαγή.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένας νέος παράγοντας που αναδείχθηκε από την έρευνα σε σχέση με τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Έχει όμως μελετηθεί σε σχέση με την ετοιμότητα για αλλαγή, όπως αναφέραμε και στα συμπεράσματα. Λαμβάνοντας υπόψιν την εκπαίδευση ως μια διαδικασία, η οποία θα φέρει τις επιθυμητές αλλαγές στον οργανισμό, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να φροντίσουν για την εξάλειψη του συγκεκριμένου παράγοντα. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να προσδιοριστούν τα επίπεδα των επιμέρους συνιστωσών της ετοιμότητας για αλλαγή και να ενισχυθούν με κατάλληλους τρόπους, όσες εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα.

Η έρευνα αυτή ανέδειξε τα συναισθήματα ως ένα πεδίο στο οποίο επιδρά η μάθηση και το οποίο, κατά συνέπεια, επιδρά στην ετοιμότητα για αλλαγή συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβουν υπόψιν την ύπαρξη και των δύο συνιστωσών, ώστε να χρησιμοποιήσουν διαφορετικούς τύπους επικοινωνίας και επιρροής για κάθε μία από αυτές στην εκπαίδευση και όχι μόνο. Για παράδειγμα η επίδραση στο γνωστικό επίπεδο απαιτεί τη χρήση λέξεων, επιχειρημάτων, αρχών, ανάλυσης και αριθμών, ενώ από την άλλη, η επίδραση στο συναισθηματικό επίπεδο απαιτεί τη χρήση εικόνων, χρωμάτων, μουσικής κλπ.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας κατά την απουσία της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας της γνώσης, η μεταφορά της μάθησης περιορίστηκε σε γνωστικό επίπεδο. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την ανάγκη εκπαιδευτικού σχεδιασμού, ο οποίος θα περιλαμβάνει την παροχή πληροφόρησης και χρήσιμης ανατροφοδότησης, και θα ενθαρρύνει την πρακτική εφαρμογή. Μέσα από έναν τέτοιο σχεδιασμό οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν τις περιοχές προς βελτίωση και θα συνδέσουν την εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης με τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Βασική Βιβλιογραφία

Armenakis, A. A., & Harris, S. G., (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 Iss. 2, pp.169 – 183.

Chiaburu, D. S., & Tekleab, A.G., (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 8, 604-626.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A., (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 678-707.

Kirkpatrick, D. L., (1979). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training and Development Journal*, 178-192.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E., (1992). Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal, Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, 828-847.

Noe, R. A., & Schmitt N., (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness. *Personnel Psychology*, Vol. 39.

Ο ρόλος της εργασιακής προσωπικότητας στη σχέση των θετικών εργασιακών στάσεων προς μια οργανωσιακή αλλαγή

Φοιτήτρια: Μαράκου Παναγιώτα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Βακόλα Μαρία

Εισαγωγή

Ο πολυδιάστατος επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αναζητά την γνώση της συμπεριφοράς του ατόμου σε οργανωσιακό πλαίσιο, βασιζόμενος σε ένα ευρύ φάσμα Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών επιστημών. Η παρούσα έρευνα δανείζεται από αυτόν τις έννοιες της προσωπικότητας και των εργασιακών στάσεων και με γνώμονα ένα περιβάλλον το οποίο υπόκεινται σε οργανωσιακή αλλαγή διερευνά την επίδραση των θετικών εργασιακών στάσεων στις αντιδράσεις που γεννά η συγκεκριμένη αλλαγή. Καθότι τα ατομικά χαρακτηριστικά μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχία ή αποτυχία μίας αλλαγής, παράλληλα αξιολογείται ο ρόλος των διαστάσεων της προσωπικότητας, υπό το πρίσμα του μοντέλου των πέντε παραγόντων

Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Καθώς οι μέχρι πρότινος έρευνες εστιάζουν κυρίως στον τρόπο με τον οποίο μία οργανωσιακή αλλαγή είτε περιορίζει είτε ενθαρρύνει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αποσαφηνιστεί ο ρόλος συγκεκριμένων θετικών εργασιακών στάσεων απέναντι στις αντιδράσεις μίας οργανωσιακής αλλαγής, την αντίσταση και το στρες που αυτή προκαλεί. Σε αυτές συγκεταλέγονται η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση και η χαμηλή εργασιακή εξουθένωση. Παράλληλα, φιλοδοξείται να διερευνηθεί ο ρόλος της εργασιακής προσωπικότητας ως συνθήκη επίδρασης μεταξύ των παραπάνω σχέσεων, ο οποίος αφορά την μελέτη της προσωπικότητας σε οργανωσιακό περιβάλλον υπό το πρίσμα του μοντέλου των πέντε παραγόντων.

Κατά συνέπεια η έρευνα τοποθετεί στο επίκεντρο τον άνθρωπο αξιολογώντας διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητάς του σε συνδυασμό με την εργασιακή του ζωή, ενώ αυτή υπόκειται σε απρόσμενες ή ενδεχόμενες αλλαγές. Η παράλληλη αλληλεπίδραση όλων αυτών των στοιχείων αποτελεί μία νέα προσπάθεια η οποία και φιλοδοξεί πέρα από την συνύπαρξή τους να αποτυπώσει ότι οι θετικές εργασιακές στάσεις, η προσωπικότητα και οι στάσεις απέναντι σε μία αλλαγή ενδέχεται να συμπληρώνουν η μία την άλλη

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Σκοπός της θετικής ψυχολογίας είναι να λειτουργήσει ως καταλύτης αλλαγών στον πυρήνα της επιστήμης της ψυχολογίας αναδιατυπώνοντας τα αρνητικά σημεία της ανθρώπινης ζωής και αναδύοντας θετικές και αισιόδοξες νόρμες (Luthans, 2002). Την μεταφορά αυτής της κατεύθυνσης σε εργασιακό πλαίσιο εφαρμόζει η νέα τάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς μελετώντας τις θετικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Το κάθε άτομο υιοθετεί συγκεκριμένες στάσεις στην καθημερινότητα και το εργασιακό του περιβάλλον, στοιχείο το οποίο σε συνδυασμό με τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα πιστεύω του τον διαφοροποιεί από άλλους ανθρώπους.

Ως στάση νοείται «οι σχετικά σταθερές ομάδες αισθημάτων, πεποιθήσεων και συμπεριφορικών προθέσεων προς συγκεκριμένα αντικείμενα, ανθρώπους και θεσμούς» (Ajzen, 2005). Η σύνθετη φύση της υποδηλώνει τις τρεις βασικές διαστάσεις που την αποτελούν: *τη γνωσιακή, την συμπεριφορική και την συναισθηματική*. Στον πυρήνα της βρίσκεται η έννοια της αξιολόγησης καθώς η εκδήλωση της στάσης προκύπτει από την ευνοϊκή ή δυσμενή αξιολόγηση καταστάσεων και αντικειμένων (Weiss, 2002).

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:

Η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση την οποία βιώνει το άτομο έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του και βρίσκοντας τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα (Locke, 1969)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ:

Η θετική, συναισθηματική και παρακινητική στάση εργασιακής ευεξίας, κατά την οποία ο εργαζόμενος βιώνει αισθήματα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης και αντιτίθεται στην έννοια της εργασιακής εξουθένωσης (Leiter & Bakker, 2010)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ:

Η αρνητική σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση στην οποία επέρχεται ο ανθρώπινος νους (Schaufeli and Bakker, 2004)

Η αξιολόγηση και η μέτρηση της προσωπικότητας κατά τον Abbott και Edwards (1973) αποτελούν μη ακριβείς και ελλιπείς όρους έκφρασης της έννοιας, καθώς πιστεύουν ότι αυτό το οποίο αξιολογείται και διερευνάται είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν την προσωπικότητα. Σύμφωνα με την θεωρία των χαρακτηριστικών τα άτομα συμπεριφέρονται με ορισμένους τρόπους εξαιτίας κάποιων γενικών προδιαθέσεων, των λεγόμενων χαρακτηριστικών, τα οποία και αποτελούν βασικά δομικά υλικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Pervin, 1993). Για την ορθή περιγραφή του ατόμου, αρκεί η πιθανότητα να εμφανίσει ενναλακτικά σε υψηλότερο ή χαμηλότερο βαθμό κάποιο από τα γνωρίσματα της προσωπικότητας.

Το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων παρουσιάζει την ταξινόμηση των πέντε βασικών διαστάσεων της προσωπικότητας, όπως αυτές προέκυψαν μέσα από μελέτες και θεωρίες, ως το πιο κοινώς αποδεκτό μοντέλο της συγκρότησης της προσωπικότητας (Digman, 1990). Ενώ παρουσιάζει μια γενικευμένη διατύπωση των διαστάσεων, οι μελετητές υποστήριξαν την ανάγκη και προσπάθησαν να αποδώσουν εκείνα τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που περιγράφουν και εξηγούν με μεγαλύτερη σαφήνεια την ανθρώπινη συμπεριφορά Costa & McCrae (1995).

ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ:	Αξιολογεί την ποσότητα και την ένταση της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης, το βαθμό ενεργητικότητας, την ανάγκη για παρακίνηση και την ικανότητα για χαρά.
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ:	Προσδιορίζει την ροπή των ατόμων προς την κατάθλιψη, τις ουτοπικές ιδέες, τους ακατανίκητους πόθους, τους φόβους, τις ορμές και τις δυσπροσαρμοστικές μιμητικές αποκρίσεις.
ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΡΙΑ:	Αξιολογείται η αναζήτηση της δραστηριότητας και η εκτίμηση της εμπειρίας για την εμπειρία και την ανοχή απέναντι στο νέο, το άγνωστο και την διερεύνησή του.
ΠΡΟΣΗΝΕΙΑ:	Αξιολογεί την ποιότητα του ατόμου ως προς τον διαπροσωπικό προσανατολισμό που επιδεικνύει σε ένα συνεχές από την συμπόνια και την ενσυναίσθηση στον ανταγωνισμό
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ:	Προσδιορίζει το βαθμό οργάνωσης, σταθερότητας και κινητοποίησης του ατόμου στο να θέτει στόχους

Ένας μεγάλος αριθμός μετα-αναλύσεων έχει αποδείξει την προβλεπτική εγκυρότητα των παραπάνω διαστάσεων σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (Vakola et al. 2004) με την επίδραση των

διαστάσεων ως moderators να στηρίζεται επίσης σε παλαιότερες έρευνες οι οποίες έχουν αξιολογήσει τον ρόλο της προσωπικότητας ως διαμορφωτή (Mack et al. 1985)

Μεθοδολογία

Η διεξαγωγή της έρευνας βασίστηκε στη συλλογή και αξιολόγηση ποσοτικών δεδομένων. Η ανάγκη χρήσης αξιόπιστων και έγκυρων ερωτηματολογίων, τα οποία έχουν μελετήσει και μετρήσει τις μεταβλητές που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα αποτέλεσε τον κύριο λόγο διεξαγωγής ποσοτικής μελέτης. Παράλληλα η δυνατότητα άμεσης συγκέντρωσης αποτελεσμάτων, από ένα ευρύ και ποικιλόμορφο την ίδια στιγμή δείγματος συνέβαλαν σε αυτήν την επιλογή.

Συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας συλλογής στοιχείων του δείγματος και των εργαλείων μέτρησης

Στην έρευνα συμμετείχαν 79 απασχολούμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίοι έχουν βιώσει κατά το παρελθόν ή βιώνουν στο παρόν συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή. Οι 61 από αυτούς ήταν γυναίκες και οι 18 άντρες. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους, το 10,1% έχει ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 35,4% την τριτοβάθμια, το 51,9% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ μόλις το 2,5% έχει στην κατοχή του ένα διδακτορικό δίπλωμα.

Η συγκέντρωση των απαντήσεων ολοκληρώθηκε σε διάστημα 30 ημερών. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία μέσω 5βάθμιας και 7βάθμιας κλίμακας Likert, συνέβαλαν στη συγκέντρωση των απαραίτητων αριθμητικών στοιχείων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την κλίμακα της εργασιακής προσωπικότητας, το δεύτερο τις κλίμακες των θετικών εργασιακών στάσεων και το τρίτο τις κλίμακες που αφορούν τις συνιστώσες της οργανωσιακής αλλαγής. Για την ορθή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δόθηκαν συγκεκριμένα παραδείγματα οργανωσιακής αλλαγής στην περιγραφή της αντίστοιχης ενότητας. Συγκεκριμένα, ως πιθανές περιπτώσεις αναφέρθηκαν η αναδιάρθρωση επιχειρησιακών στόχων, η αλλαγή πολιτικών και στρατηγικής της επιχείρησης, η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές και η ανασυγκρότηση οργανωσιακής δομής. Οι συμμετέχοντες πληροφορήθηκαν κατά την έναρξη της μελέτης για τους ακριβείς στόχους της έρευνας, την εμπιστευτικότητα και την τήρηση της ανωνυμίας των απαντήσεων τους

Ανάλυση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα υπέδειξαν ότι:

- όσο πιο ικανοποιημένο και δεσμευμένο είναι το άτομο από την εργασία του τόσο πιο θετική στάση και στα δύο επίπεδα θα κρατήσει όταν παρουσιαστεί η οργανωσιακή αλλαγή, επιβεβαιώνοντας και παλιότερες έρευνες οι οποίες έχουν αναγνωρίσει την θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην πρόθεση του ατόμου να αποδεχτεί την αλλαγή.
- όσο πιο χαμηλή είναι η εργασιακή εξουθένωση τόσο πιο θετική θα είναι η συναισθηματική στάση του ατόμου.
- όσο πιο δεσμευμένο και λιγότερο εξουθενωμένο είναι το άτομο απέναντι στην εργασία του τόσο λιγότερο θα εναντιωθεί απέναντι στην αλλαγή.
- όσο υπάρχει έντονη η εργασιακή ικανοποίηση ή μειώνεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή εξουθένωση τόσο θα μειώνεται και το άγχος από μία αλλαγή

Ως προς την επίδραση της εργασιακής προσωπικότητας αποδείχθηκε ότι:

Όσο πιο εσωστρεφές είναι το άτομο, τόσο λιγότερο άγχος θα βιώνει από την αλλαγή όταν είναι δεσμευμένο καθώς ένα τέτοιο άτομο είναι συνήθως πιο ευχαριστημένο και ευτυχισμένο με την εργασία του με αποτέλεσμα να βιώνει πιο θετικά συναισθήματα, να δένεται περισσότερο με ανθρώπους και καταστάσεις και να ταυτίζεται πολύ περισσότερο με την εργασία του.

Παράλληλα φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου μπορεί να μειώσει το άγχος μίας αλλαγής όταν το άτομο είναι δεκτικό απέναντι σε νέα δεδομένα και γενικά σε καινούργιες εμπειρίες, ότι η εργασιακή δέσμευση περιορίζει την αντίσταση στην αλλαγή ακόμα περισσότερο όταν ο εργαζόμενος διαθέτει το στοιχείο της δεκτικότητας και ότι η χαμηλή εργασιακή εξουθένωση μειώνει επίσης την αντίσταση όταν το άτομο σκοράρει υψηλά σε αυτήν. Ο ρόλος λοιπόν της δεκτικότητας ως διαμορφωτής των παραπάνω σχέσεων επιβεβαιώνει ότι η αποδοχή της διαφορετικότητας, των προκλήσεων, η αποφυγή της μονοτονίας και της σταθερότητας όταν χαρακτηρίζουν έναν εργαζόμενο μπορούν να δράσουν αποτελεσματικά στην αποδοχή της αλλαγής υπό εκείνων των συνθηκών που βελτιώνουν την εργασιακή του δέσμευση.

Τέλος, επιβεβαιώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση επιδρούν ακόμα πιο θετικά στην βελτίωση της συναισθηματικής αντίδρασης όταν το άτομο είναι συναισθηματικά σταθερό καθώς είναι πιο ψύχραιμο, ήρεμο και λιγότερο. Το άτομο σχηματίζει περισσότερο θετικές πεποιθήσεις για την αλλαγή, όταν είναι δεσμευμένο και χαρακτηρίζεται από χαμηλό νευρωτισμό ή

υψηλή συναισθηματική σταθερότητα. Ταυτόχρονα επιβεβαιώθηκε ότι η διάσταση αυτή αποτελεί συνθήκη ισχυροποίησης και για την σχέση χαμηλής εργασιακής εξουθένωσης και στρες.

Σημασία των αποτελεσμάτων

Για να επιτύχει λοιπόν και να αναπτυχθεί αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής χρειάζεται το άτομο να βιώνει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και χαμηλή εργασιακή εξουθένωση. Για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό και αναγκαίο να μπορεί να αναγνωρίζει όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι ικανοποιούν και δεσμεύουν τους εργαζόμενους, καλλιεργώντας εκείνες τις συνθήκες στις οποίες το άτομο θα αισθανθεί μεγαλύτερη ασφάλεια και σιγουριά σε ενδεχόμενες ή ακόμα και απρόσμενες μεταβολές.

Καθότι σε μία αλλαγή εμφανίζονται πολλοί και διαφορετικοί ρόλοι, από τον εργαζόμενο ο οποίος θα αποδεχθεί ή θα απορρίψει την αλλαγή μέχρι τον φορέα εφαρμογής της, είναι απαραίτητο να αναδύονται εκείνα τα κριτήρια του εργασιακού περιβάλλοντος τα οποία θα εξομαλύνουν αρνητικές στάσεις και θα αναπαράγουν ικανοποίηση και δέσμευση για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος. Η χρησιμότητα του μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι η υψηλή ικανοποίηση και δέσμευση άτυπων ηγετών και υποομάδων στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική εφαρμογή μίας αλλαγής. Εάν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να διαβλέπουν τα βασικά ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, δηλαδή σε ποιά από τις προαναφερθείσες διαστάσεις σκοράρουν περισσότερο, θα είναι σε θέση να «εκμεταλλευτούν» τα δομικά της στοιχεία προκειμένου να υλοποιήσουν ακόμα πιο αποτελεσματικά την οργανωσιακή αλλαγή.

Παραδείγματος χάριν, άτομα τα οποία δεν είναι συναισθηματικά σταθερά αλλά τείνουν να είναι οξύθυμα, ανασφαλή, απαισιόδοξα ή υπερευαίσθητα θα τοποθετηθούν ή θα αναλάβουν καθήκοντα κατά την διάρκεια υλοποίησης μίας αλλαγής τα οποία θα χαρακτηρίζονται από χαμηλή έκθεση ή καινοτομία. Αντίστοιχα, άτομα τα οποία αναζητούν διαρκώς νέες δραστηριότητες και προκλήσεις, μπορούν να αναλάβουν τον ρόλο του φορέα καθοδήγησης κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Άτομα εξωστρεφή, που απολαμβάνουν τις κοινωνικές επαφές, που έχουν αυτοπεποίθηση και βλέπουν τη ζωή με αισιοδοξία μπορούν να αναλάβουν να επικοινωνήσουν με επιτυχία και αποδοτικότητα το μήνυμα της οργανωσιακής αλλαγής.

Βιβλιογραφία

- Ajzen, I., (2005), Attitudes, Personality and Behavior, 2nd Edition
- 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, doi: 10.1177/014920639902500303
- Bakker, A., B., Leiter, M., P., (2010), Work Engagement: A Handbook of Theory and Research
- Costa, P., T., McCrae, R., R., (1995), Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, **64(1)**, 21-50
- Digman, J., M., (1990), Personality structure: Emergence of the five-factor model, *Annual review of psychology*, **41**
- Edwards, A., L., Abbott, R., D., (1973), Measurement of personality traits: Theory and technique, *Annual review of psychology*
- Locke, E., A., (1969), what is Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, **(4)**, 306-334
- Luthans, F., (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, **23(6)**, 695-706, DOI: 10.1002/job.165
- Pervin, L., A., (1993), Personality: Theory and research
- Piderit, S., K., (2000), Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change, *The Academy of Management Review*, **25(4)**, 783-794
- Schaufeli, W., B., Bakker, A., B., (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 293–315, DOI: 10.1002/job.248
- Vakola, M., Nikolaou, I., (2005), Attitudes towards organizational change, *Employee Relations*, **27(2)**, 160-174, <http://dx.doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Weiss, H., M., (2002), Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, **12(2)**, 173-194, ISSN 1053-4822, [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Συσχέτιση της προσωπικότητας με το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού

Φοιτήτρια: Μπαλάσης Παναγιώτης Βασίλειος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού στην Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι παρατηρείται συχνά, δεν έχει μελετηθεί και αναλυθεί επαρκώς, με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η αντιμετώπισή του. Θα πρέπει ακόμα να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν διεθνώς πολλές μελέτες με αντικείμενο τη διερεύνηση της συσχέτισης του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας όσον αφορά την παραπάνω διερεύνηση καθιστά ιδιαίτερα σημαντική και ενδιαφέρουσα την παρούσα έρευνα, η οποία στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων που θα φανούν χρήσιμα στους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και θα αποτελέσει αφορμή για τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών με παρόμοιο περιεχόμενο στη χώρα μας. Η αξία του θέματος της έρευνάς μας δεν έγκειται μόνο στην πρωτοτυπία του. Απορρέει κυρίως από το ίδιο το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού, το οποίο -σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία- θεωρείται σημαντικότερο πρόβλημα για τους εργαζομένους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους στρεσογόνους παράγοντες στον χώρο εργασίας. (Wilson, 1991; Zapf et al., 1996) και έχει επώδυνες συνέπειες τόσο για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς, όσο και για το σύνολο της κοινωνίας.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι ο εντοπισμός συσχέτισης του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού με ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Πιο αναλυτικά, επιδιώξαμε να διαπιστώσουμε αν πέντε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (εξωστρέφεια, νευρωτισμός, δεκτικότητα στην εμπειρία, προσήγεια, ευσυνειδησία) αυξάνουν ή μειώνουν τις πιθανότητες να υποστεί κάποιος εργαζόμενος εκφοβιστικές συμπεριφορές στον

εργασιακό του χώρο. Επιπλέον, επιμέρους στόχοι της μελέτης είναι η διερεύνηση της συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης τόσο με την προσωπικότητα όσο και με τον εργασιακό εκφοβισμό. Τέλος, εξετάστηκε η συσχέτιση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού με δύο δημογραφικά στοιχεία, την ηλικία και το φύλο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Νορβηγό ερευνητή Dan Olweus (1993), ο εκφοβισμός (bullying) είναι μια κατάσταση όπου κάποιος εκτίθεται επανειλημμένα σε αρνητικές πράξεις από ένα ή περισσότερα άτομα. Περιπτώσεις αρνητικών πράξεων είναι η πρόκληση τραυματισμού ή δυσφορίας σε κάποιο άτομο μέσω φυσικής επαφής ή μέσω του λόγου. Υπάρχουν δύο κατηγορίες bullying:

- Το άμεσο, που ασκείται σωματική βία απέναντι στο θύμα
- Το έμμεσο, το οποίο σχετίζεται με λεκτική-ψυχολογική παρενόχληση, όπως ύβρεις, χλευασμοί και διάδοση αναληθών φημών για το θύμα

Ο εκφοβισμός μπορεί να λάβει χώρα στο σχολείο, στο σπίτι, στον εργασιακό χώρο, στον στρατό και γενικότερα οπουδήποτε υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει στη δημιουργία του φαινομένου του διαδικτυακού εκφοβισμού. Αρχικά, ο σχολικός εκφοβισμός κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών. Με την πάροδο του χρόνου, όμως, αρκετοί επιστήμονες μελέτησαν διεξοδικά το φαινόμενο του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο, το οποίο έχει πάρει ανεξέλεγκτες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια. Το συγκεκριμένο φαινόμενο σχετίζεται με συμπεριφορές (λεκτικές και μη), οι οποίες χαρακτηρίζονται από επιθετικότητα, εμπάθεια, χειραγώγηση και τρομοκράτηση και κατευθύνονται προς έναν εργαζόμενο-στόχο με τέτοιον τρόπο, ώστε να επηρεάζεται αρνητικά η πεποίθησή του ότι είναι ικανό ως προσωπικότητα και ως εργαζόμενος (Keashly, 1998; Yamada, 2000). Σε ορισμένες κοινωνίες μάλιστα είναι αποδεκτό φαινόμενο και αυτό πιθανόν να οφείλεται στη μεγάλη συχνότητά του ή στο γεγονός ότι δεν θεωρείται ποινικό αδίκημα (Keashly 1998; Namie, 2003).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, όταν άρχισε η συστηματική μελέτη του φαινομένου, έχουν διατυπωθεί πολλοί όροι προκειμένου να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο, το οποίο αφορά τη συστηματική δίωξη ενός συναδέλφου, υφισταμένου ή προϊσταμένου, η οποία είναι ικανή να προκαλέσει σοβαρά ψυχολογικά, σωματικά, αλλά και κοινωνικά προβλήματα στο θύμα. Ορισμένοι από τους όρους που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι οι παρακάτω:

- ✓ Bullying (εκφοβισμός) (Einarsen & Skogstad 1996; Rayner, 1997)
- ✓ Harcelement moral (ηθική παρενόχληση) (Hirigoyen, 1998)
- ✓ Mobbing (συμμοριοποίηση) (Leymann, 1996)
- ✓ Harassment (παρενόχληση) (Brodsky, 1976; Bjorkqvist et al. 1994)
- ✓ Aggression (επιθετικότητα) (Baron & Neuman, 1996)
- ✓ Mistreatment (κακομεταχείριση) (Spratlen, 1995)
- ✓ Deviance (αποκλίνουσα συμπεριφορά) (Robinson & Bennett, 1995)
- ✓ Victimization (θυματοποίηση) (Einarsen & Raknes, 1997)
- ✓ Emotional abuse (συναισθηματική παρενόχληση) (Keashly, 1998)
- ✓ Ijime (εργασιακή παρενόχληση)

Παρά τις μεγάλες ή μικρές διαφορές που παρατηρούνται στους ορισμούς του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο, υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους (Leymann & Gostaffson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2001). Πιο συγκεκριμένα, η εκφοβιστική συμπεριφορά διακρίνεται από πέντε (5) σημαντικά χαρακτηριστικά

- Είναι επαναλαμβανόμενη
- Είναι συστηματική (τουλάχιστον κάθε βδομάδα)
- Παρατηρείται για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον έξι μήνες)
- Το θύμα δεν μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του
- Έχει εχθρικές προθέσεις ή γίνεται αντιληπτή ως εχθρική από το θύμα

Η Hirigoyen (2002) αναφέρει ότι οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία περιστατικών που υποδηλώνουν εργασιακό εκφοβισμό είναι οι παρακάτω:

- Εργασιακό άγχος
- Αρνητικές εργασιακές συνθήκες
- Επίδραση των ανώτερων στελεχών
- Σύγκρουση - παρεξήγηση
- Προσωπικά κίνητρα του θύτη

Η σοβαρότητα του εργασιακού εκφοβισμού και οι καταστροφικές του συνέπειες στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές. Ορισμένα από τα

σωματικά συμπτώματα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι - στόχοι του εργασιακού εκφοβισμού είναι τα εξής:

- Αϋπνίες
- Ναυτίες
- Ημικρανίες
- Καρδιακές αρρυθμίες
- Εξανθήματα στο δέρμα
- Εφίδρωση
- Στομαχικά προβλήματα
- Πόνοι στην πλάτη
- Αλλαγές (αυξομειώσεις) του σωματικού βάρους

Όσον αφορά τα ψυχολογικά συμπτώματα των θυμάτων, κάποια από αυτά είναι:

- Έντονο άγχος
- Αίσθημα απομόνωσης
- Απώλεια αυτοπεποίθησης
- Κατάθλιψη
- Κρίσεις πανικού
- Θυμός
- Κυκλοθυμία
- Έλλειψη κινήτρου
- Τάσεις αυτοκτονίας
- Μετά-τραυματικό στρες

Οι μεταβολές στην ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου που δέχεται την επίθεση δεν επηρεάζουν μόνο το ίδιο, αλλά και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Ορισμένες από τις αρνητικές συνέπειες του φαινομένου σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Αυξημένες απουσίες εργαζομένων
- Μειωμένη παραγωγικότητα
- Υψηλός ρυθμός αποχώρησης εργαζομένων
- Κόστη επανεκπαίδευσης
- Χαμηλό ομαδικό πνεύμα
- Έλλειψη κινήτρων προσωπικού

- Δαπανηρές δικαστικές αγωγές
- Αρνητικές επιπτώσεις στη δημόσια εικόνα του οργανισμού
- Απώλεια εμπιστοσύνης πελατών

Η Hirigoyen (2002) υποστηρίζει πως υπάρχουν τέσσερα (4) στάδια, τα οποία μπορούν να ακολουθήσουν οι οργανισμοί, προκειμένου να προλαμβάνουν την εκδήλωση περιστατικών που σχετίζονται με το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού:

1. Πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων μέσα από διαλέξεις. Ενημέρωση των εργαζομένων για να κατανοούν τις συνθήκες που μπορεί να προκαλέσουν το φαινόμενο και ενημέρωσή τους για τα δικαιώματά τους.
2. Επιμόρφωση των ειδικών. Συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι, στελέχη που ανήκουν σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο και τηρούν το απόρρητο. Θα κερδίζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, θα ακούνε τα προβλήματά τους και θα τα μεταφέρουν στη διοίκηση.
3. Επιμόρφωση των διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού και όλων των στελεχών του συγκεκριμένου τμήματος, με στόχο την πρόληψη, τον εντοπισμό και την ορθή διαχείριση περιστατικών εργασιακού εκφοβισμού.
4. Σύνταξη ενός θεμελιώδους κοινωνικού νόμου, ο οποίος θα περιέχει τον ορισμό του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο, θα περιλαμβάνει τις αξίες του οργανισμού και θα αναφέρει τις προβλεπόμενες κυρώσεις για τους υπαλλήλους που τις παραβαίνουν.

Όταν όμως δεν είναι δυνατή η πρόληψη του φαινομένου και εκδηλωθούν εκφοβιστικές συμπεριφορές, οι εργαζόμενοι - στόχοι χρειάζονται βοήθεια, καθώς δεν μπορούν να διαχειριστούν μόνοι τους τις δυσάρεστες συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού. Σύμφωνα με την Hirigoyen (2002), πρέπει να γίνουν ορισμένα βήματα από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρηθούν εκφοβιστικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, τα οποία είναι:

- αξιολόγηση της κατάστασης
- προσπάθεια εντοπισμού των αιτιών της παρενόχλησης
- προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση

- αναζήτηση τρόπου για αλλαγή της κατάστασης προφυλάσσοντας παράλληλα την αξιοπρέπεια των εργαζομένων
- επιβολή κυρώσεων όταν η επίθεση ή η έλλειψη σεβασμού είναι προφανής.

Από τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα θύματα του εργασιακού εκφοβισμού έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Για παράδειγμα, είναι αγχώδη, υποτακτικά, νευρωτικά, ευσυνείδητα, με χαμηλή αυτοεκτίμηση, ενώ ακόμα δεν διαθέτουν κοινωνικές δεξιότητες. Οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τα ποσοστά των αντρών και των γυναικών που υφίστανται εργασιακό εκφοβισμό. Έχουν όμως παρατηρηθεί διαφορές όσον αφορά τα άτομα που συμπεριφέρονται εχθρικά απέναντι στα δύο φύλα. Πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι οι άντρες δέχονται εκφοβιστικές συμπεριφορές κυρίως από άντρες προϊσταμένους. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες δέχονται εκφοβιστικές συμπεριφορές τόσο από προϊσταμένους όσο και από συναδέλφους. Επίσης, δέχονται εκφοβιστικές συμπεριφορές τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες. Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στους νεότερους και τους γηραιότερους εργαζομένους σχετικά με τη συχνότητα, με την οποία υφίστανται εκφοβιστικές συμπεριφορές στον εργασιακό τους χώρο. Στο δημόσιο τομέα το φαινόμενο μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια, διότι υπάρχει η μονιμότητα και ο εργαζόμενος - θύτης δεν φοβάται την απόλυση. Από την άλλη πλευρά, το φαινόμενο σπάνια διαρκεί πάνω από έναν χρόνο στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, στον ιδιωτικό τομέα οι εκφοβιστικές συμπεριφορές είναι πιο σκληρές συνήθως, ενώ στον δημόσιο τομέα είναι πιο ήπιες

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διαδικασία διανομής των ερωτηματολογίων και συλλογής των δεδομένων διήρκεσε περίπου έναν μήνα (Νοέμβριος 2015). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε διά ζώσης και ο χρόνος συμπλήρωσης κυμάνθηκε από 15 ως 20 λεπτά. Διανεμήθηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα τα 85 (51 γυναίκες και 34 άντρες). Χρησιμοποιήσαμε τα εξής ερωτηματολόγια

- Negative Acts Questionnaire
- Test Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας
- Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης
- Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών Στοιχείων

Για τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (version 21).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Τα νευρωτικά άτομα έχουν αυξημένες πιθανότητες να πέσουν θύματα εργασιακού εκφοβισμού.
- Τα εξωστρεφή και τα ευσυνειδητα άτομα έχουν μειωμένες πιθανότητες να πέσουν θύματα εργασιακού εκφοβισμού.
- Ο εργασιακός εκφοβισμός σχετίζεται σημαντικά με τη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των θυμάτων.
- Τα άτομα που διακατέχονται από προσήγεια και ευσυνειδησία έχουν υψηλότερες πιθανότητες να νιώσουν εργασιακή ικανοποίηση.
- Τα άτομα που διακατέχονται από νευρωτισμό και δεκτικότητα στην εμπειρία έχουν χαμηλότερες πιθανότητες να νιώσουν εργασιακή ικανοποίηση.
- Τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα έχουν υψηλότερες πιθανότητες να υποστούν δύο (2) κατηγορίες εκφοβιστικών συμπεριφορών, την προσβολή της αξιοπρέπειας και τη λεκτική ή σωματική βία.
- Οι γυναίκες δέχονται πιο συχνά από τους άντρες δύο (2) κατηγορίες αρνητικών συμπεριφορών, την προσβολή της αξιοπρέπειας και τη λεκτική ή σωματική βία.

Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να φανούν χρήσιμα στους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού για δύο (2) σημαντικούς λόγους:

1. Κατανοούν τη συσχέτιση ανάμεσα σε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Εξωστρέφεια, Νευρωτισμός, Ευσυνειδησία) και τον εργασιακό εκφοβισμό. Συνεπώς, μπορούν να συμπεριλάβουν στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού - εκτός από τα βιογραφικά σημειώματα και τις συνεντεύξεις με τους υποψηφίους για πρόσληψη - συμπληρωματικά στοιχεία από προηγούμενους εργοδότες. Επιπροσθέτως, μπορούν να ενσωματώσουν κάποιο τεστ προσωπικότητας στα ψυχομετρικά εργαλεία, στα οποία οι υποβάλλονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εξάγουν αξιόπιστα και χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά την προσωπικότητα των υποψηφίων και θα έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν αν ορισμένοι από αυτούς έχουν αυξημένες (ή μειωμένες) πιθανότητες να υποστούν εκφοβιστικές συμπεριφορές.

2. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση ανάμεσα στον εργασιακό εκφοβισμό και δύο βασικά δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία), ενώ ακόμα επαληθεύεται το γεγονός ότι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται σημαντικά με τις εκφοβιστικές συμπεριφορές. Ως εκ τούτου, μπορούν να αναλάβουν την εκπαίδευση και ενημέρωση όλων των εργαζομένων, ούτως ώστε να κατανοήσουν πληρέστερα τον εργασιακό τους ρόλο, τα εργασιακά τους καθήκοντα και τα εργασιακά τους δικαιώματα. Επιπλέον, μπορούν να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων που έχουν αυξημένες πιθανότητες να πέσουν θύματα εργασιακού εκφοβισμού (μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, γυναίκες). Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να προληφθούν πολλά κρούσματα εργασιακού εκφοβισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Deniz, N., & Gulen, O. (2010). The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 129-142.

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23 (1), 24-44.

Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The Five-Factor model of personality and work behavior in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 161-186.

Tsaousis, I., & Kerpelis, P. (2004). The traits personality questionnaire 5 (TPQue5). *European Journal of Psychological Assessment*, 20 (3), 180-191.

Zapf, D., Knortz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

Φοιτήτρια: Μπασιμακοπούλου Μαρίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤΗΣ

Ο Ελληνικός Πάροχος Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας ανήκει διοικητικά στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), μία αυτοτελή δημόσια υπηρεσία του Υπουργείου Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.

Εδώ λοιπόν συναντάμε μια ιδιομορφία, η οποία αποτελεί και την βάση αλλά και το κλειδί για να κατανοήσουμε τα θεμέλια της προβληματικής της συγκεκριμένης έρευνας: ενώ στις περισσότερες των περιπτώσεων, η φύση των υπηρεσιών που παρέχει ο Δημόσιος Τομέας αφορούν δημόσια αγαθά των οποίων η απαίτηση για ίση και δίκαιη κατανομή σε όλους τους πολίτες απορρέει από το Σύνταγμα και το Διοικητικό Δίκαιο, οι υπηρεσίες του Παρόχου, εκτός των περιπτώσεων που αφορούν την εξυπηρέτηση στρατιωτικής κυκλοφορίας και κρατικών αεροσκαφών, δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές άμεσα από τον πολίτη, ο οποίος δυνητικά είναι και επιβάτης, και θα πρέπει να εξυπηρετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Από την άλλη, οι πιέσεις που δέχεται ο Οργανισμός για αποτελέσματα εντός του δικού του κλάδου, εκείνου δηλαδή των Φορέων Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, είναι πολλές. Επιβάλλονται ως απαιτήσεις από το Eurocontrol μέσω της Επιτροπής Επιθεώρησης της Απόδοσης (Performance Review Body-PRB) και με δεδομένη την συμμετοχή του Οργανισμού στο Τμήμα Λειτουργικού Εναέριου Χώρου της Νοτιοανατολικής Μεσογείου (Functional Airspace Block~FAB-BlueMed).

Αυτό γίνεται στα πλαίσια της υλοποίησης του προγράμματος για τον Ενιαίο Ευρωπαϊκό Ουρανό, το οποίο συνοδεύεται από ένα εκτενές θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τόσο την λειτουργία όσο και τις απαιτήσεις απόδοσης των Παρόχων εντός του. Όλα τα παραπάνω, επιτάσσουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της στρατηγικής του Οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η Αποστολή και το Όραμά του, όπως καθορίζονται στο Επιχειρηματικό Πλάνο Πενταετίας 2014-2019. Οι στόχοι του Πλάνου θα πρέπει να συνάδουν και να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων σε επίπεδο FAB, αλλά και σε επίπεδο στόχων Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσον αφορά την Αεροναυτιλία (SBP, 2014-2019).

Επιπρόσθετα, η κατάσταση της Οικονομίας στη χώρα μας από το 2010 και μετά με την έλευση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, είναι πολύ εύθραυστη.

Μέσα σε αυτό λοιπόν το άκρως ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον, ο Ελληνικός Πάροχος Αεροναυτιλίας θα πρέπει να στραφεί σε νέες, αποτελεσματικές και αποδοτικές προσεγγίσεις. Οφείλει όχι μόνο να ελέγχει τα κόστη και να αυξάνει συνεχώς την παραγωγικότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων του, αλλά και να εντείνει τον πελατοκεντρικό του προσανατολισμό, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για ολόκληρη την κοινωνία.

1.2 ΣΚΟΠΟΙ-ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συνοπτικά και με βάση τα παραπάνω, θα λέγαμε ότι ο σκοπός εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας είναι διττός: από την μία να σχεδιαστεί το εργαλείο Balanced Scorecard για τον Οργανισμό, ακολουθώντας όλα τα αναγκαία βήματα που απαιτούνται γι' αυτό, και από την άλλη σε συνέχεια του σχεδιασμού, να διερευνηθούν, να αναλυθούν και να αξιολογηθούν, όλοι οι παράγοντες που συμβάλλουν και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην επιτυχή υλοποίηση της εφαρμογής του. Αυτό αφορά οργανωσιακούς, επιχειρησιακούς και παράγοντες ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα υπόλοιπα προγράμματα που θα πρέπει να τρέξουν παράλληλα για να διασφαλίσουν την επιτυχία του εγχειρήματος.

Ο παραπάνω δισχιδής σκοπός σχετίζεται στενά με την επίτευξη στόχων οι οποίοι διατυπώνονται ακολούθως ως ερωτήματα προς απάντηση:

- Μέσα από την διαδικασία σχεδιασμού, προκύπτει κάποια εναλλακτική στρατηγική κατεύθυνση η οποία ταιριάζει περισσότερο με το Όραμα και την Αποστολή του Οργανισμού;
- Πώς μπορούν οι πληροφορίες που προκύπτουν από το εργαλείο να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και να τροφοδοτήσουν και άλλα συστήματα, όπως π.χ. το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και πώς μπορεί αυτό να υλοποιηθεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο;
- Θα αποτελέσει το εργαλείο ένα μέσο για καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με στόχο την επίτευξη συνεργιών μεταξύ των διαφόρων Διευθύνσεων του Παρόχου;
- Μπορεί η υφιστάμενη κουλτούρα και δομή να δεχτεί και να αφομοιώσει το εργαλείο; Ποιές αλλαγές οφείλουν να λάβουν χώρα;
- Ποιά είναι τα υπόλοιπα προγράμματα που πρέπει να υλοποιηθούν παράλληλα για να το υποστηρίξουν και να εγγυηθούν την επιτυχή εφαρμογή του;
- Τι θα κοστίσει όλο αυτό σε πόρους και ποιά είναι η εκτίμηση κόστους/οφέλους από την εφαρμογή του;

1.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

~ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BALANCED SCORECARD – ΠΟΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΤΟΥ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η δημιουργία ενός BSC ξεκινά με την αναγνώριση στρατηγικών οι οποίες προκύπτουν από το Όραμα και την Αποστολή του οργανισμού. Στην συνέχεια, 'βλέποντας' τα παραπάνω μέσα από τέσσερις διακριτές προοπτικές, αναγνωρίζονται στρατηγικές θεματικές ενότητες. Οι συνιστώσες της κάρτας οι οποίες αντικατοπτρίζουν αυτές τις προοπτικές είναι η χρηματοοικονομική (Financial Perspective), η πελατειακή (Customer Perspective), εκείνη των εσωτερικών διεργασιών (Internal Process Perspective) και τέλος, η συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective) (Kaplan & Norton, 2000).

Η χρήση BSC από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αποτελεί μια καινοτομική εναλλακτική προσέγγιση όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής τους. Είτε το εργαλείο χρησιμοποιηθεί από μόνο του, είτε για να συμπληρώσει και να ολοκληρώσει ένα άλλο ήδη χρησιμοποιούμενο μοντέλο, προσφέρει μία αξιόπιστη επιλογή για εκείνες τις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που αποζητούν ακρίβεια παρόμοια με εκείνη του Ιδιωτικού Τομέα στην ικανοποίηση των μοναδικών αναγκών των ενδιαφερομένων ομάδων τους (Martello et al, 2008).

Όταν το εργαλείο σχεδιάζεται για να εφαρμοστεί σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ο στρατηγικός χάρτης αναπροσαρμόζεται προκειμένου να δείξει την έμφαση που δίνεται στην δημιουργία δημόσιας αξίας. Έτσι, η χρηματοοικονομική συνιστώσα από πρώτη πηγαίνει στο κάτω μέρος του χάρτη, και η πελατειακή έρχεται στην κορυφή (Niven, 2003).

Προτείνεται επίσης ένας ευρύτερος ορισμός του ποιοί είναι οι πελάτες του οργανισμού, και αυτό μπορεί να αποτυπωθεί με μία επιπλέον συνιστώσα, εκείνης των ομάδων ενδιαφέροντος, επάνω από την πελατειακή. Όποια και αν είναι η συνιστώσα που βρίσκεται στο πάνω μέρος του χάρτη, αυτή εξακολουθεί να στηρίζεται με τον ίδιο τρόπο από τις άλλες τρεις που βρίσκονται από κάτω, και η στρατηγική εξακολουθεί να αποτελεί τον πυρήνα σχεδιασμού της κάρτας (Niven, 2003).

~ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο ρόλος του Ελληνικού Παρόχου Αεροναυτιλίας, είναι η παροχή υπηρεσιών Αεροναυτιλίας στην Γενική Εναέρια Κυκλοφορία. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν: i) την παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης Εναέριων Κυκλοφορίας (Air Traffic Management-ATM), ii) την παροχή υπηρεσιών Επικοινωνιών, Πλοήγησης και Επιτήρησης (Communication, Navigation, Surveillance-CNS), και iii) την παροχή υπηρεσιών Αεροναυτικών Πληροφοριών (Aeronautical Information Service-AIS).

Το πρωταρχικό έργο των υπηρεσιών Αεροναυτιλίας είναι να εξασφαλίσουν την ασφαλή, ομαλή και αποδοτική ροή της εναέριας κυκλοφορίας. Από τα παραπάνω, συνεπάγεται πως οι υπηρεσίες Αεροναυτιλίας είναι χωρίς αμφιβολία εξαιρετικά σημαντικές και για την ασφάλεια και την αποδοτικότητα των αερομεταφορών. Και τα δύο εξαρτώνται από την επίδοση και την ικανότητα της Αεροναυτιλίας. Επίσης, οι συγκεκριμένες υπηρεσίες επηρεάζουν τα οικονομικά του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών, και άμεσα, μέσω των χρεώσεων που επιβάλλουν σε αυτές ως χρήστες των υπηρεσιών τους, αλλά και έμμεσα, λόγω των καθυστερήσεων και άλλων περιπλοκών που μπορούν να υπάρξουν στην δραστηριότητα των αεροσκαφών εξαιτίας δυσλειτουργιών τους (IATA, 2013).

–ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με βάση το Πλαίσιο Απόδοσης, όπως αυτό ορίζεται από τον Εκτελεστικό Κανονισμό (IR) EC Reg. No 390/2013, ο οποίος λαμβάνει υπόψιν τους Κανονισμούς (EC) 549/2004, (EC) 550/2004, (EC) 551/2004, (EU) No 1070/2009 και τον (EC) 1070/2009, προσδιορίστηκαν συνολικά επτά (7) κρίσιμες περιοχές απόδοσης (KPAs), με στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη του συστήματος αερομεταφορών, μέσω της βελτίωσης της συνολικής αποδοτικότητας των υπηρεσιών Αεροναυτιλίας σε αυτές. Οι KPAs είναι οι εξής:

-Safety (SAF) – Ασφάλεια,

-Environment (ENV) – Περιβάλλον,

-Capacity (CAP) – Χωρητικότητα,

-Cost Efficiency (CEF) – Οικονομική Αποδοτικότητα,

-ATM Security (SEC) – Προστασία του συστήματος Διαχείρισης Εναέριων Κυκλοφορίας,

-Quality Excellence (QLT) – Αριστεία στην Ποιότητα,

-Human Resources (HUM) – Ανθρώπινο Δυναμικό,

1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΜΕΘΟΔΟΙ/ΤΕΧΝΙΚΕΣ

~ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έλαβε χώρα το χρονικό διάστημα από μέσα Μαΐου 2015 έως και μέσα Σεπτεμβρίου 2015 στην πόλη των Αθηνών, ενώ η μελέτη ολοκληρώθηκε με την συγγραφή της παρούσης εργασίας τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους.

~ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι μια μελέτη περίπτωσης, η οποία προσεγγίζοντας το αντικείμενό της με μεθοδολογικά ποιοτικό τρόπο, αποσκοπεί στην σε βάθος περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση μη μετρήσιμων και μη ποσοτικών διαστάσεων της συμπεριφοράς, στάσεων-αξιών-αλληλεπιδράσεων, αλλά και διαδικασιών καθώς και λειτουργικών δομών και συστημάτων, όπως ορίζεται και συνάδει και με τους ερευνητικούς της στόχους. Η φύση του ερευνητικού προβλήματος επιβάλλει την αποκάλυψη αιτιακών σχέσεων, συσχετίσεων και συνεπειών, απαντώντας κυρίως στο 'πώς' και το 'γιατί' (Mason, 2003).

~ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση πρωτογενούς ποιοτικού υλικού ήταν κυρίως η προσωπική συνέντευξη σε βάθος, η παρατήρηση καθώς και η συμμετοχική παρατήρηση. Για την άντληση δευτερογενών ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου.

~ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα από το οποίο ελήφθησαν οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος, το αποτέλεσαν 14 άτομα. Πρόκειται στο σύνολό τους για διοικητικά στελέχη. Είναι αξιοσημείωτο ότι μόνο δύο από τους δεκατέσσερεις, δηλαδή περίπου το 15%, εκείνων που προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις μέσω αποστολής μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δεν αποκρίθηκαν καθόλου στο αίτημα.

Η σύνθεση του δείγματος κατέληξε να είναι αυτή που περιεγράφηκε νωρίτερα, μετά από πολύ προσεκτική μελέτη και επιλογή των συμμετεχόντων. Θέληση του ερευνητή ήταν να υπάρξει επαρκής εκπροσώπηση όχι μόνο των κύριων Διευθύνσεων του Παρόχου, αλλά και σημαντικών ομάδων ενδιαφέροντος αυτού.

~ΑΝΑΛΥΣΗ- ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα ξεκίνησε με την συλλογή και την ανασκόπηση όσο περισσότερου υλικού μπορούσε να βρεθεί σχετικά με την φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο υπό μελέτη Οργανισμός, με την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά, με τις μελλοντικές του προοπτικές, την στρατηγική του κατεύθυνση, και τους αντίστοιχους κρίσιμους δείκτες απόδοσης (Niven, 2002).

Συνεχίστηκε με την προσεκτική μελέτη και ερμηνεία του εκτενούς Διεθνούς, Ευρωπαϊκού αλλά και Εθνικού Νομοθετικού Πλαισίου που διέπει την Αεροναυτιλία, και ορίζει λεπτομερώς τις λειτουργίες δικτύου, τις απαιτήσεις καθώς και τους στόχους για τους Παρόχους Αεροναυτιλίας.

Η συλλογή και μελέτη πληροφοριών, περιλάμβανε την εξονυχιστική μελέτη ιστορικών στοιχείων του Οργανισμού, από τη δημιουργία του μέχρι σήμερα, μαθήματα του παρελθόντος αλλά και προβολές στο μέλλον, με βάση τις τάσεις που ανιχνεύονται στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, στηριζόμενοι στα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν. Επίσης, μελετήθηκε πληθώρα επιχειρησιακών εγχειριδίων, λειτουργικών πλάνων Μονάδας, και δεδομένων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, αναζητήθηκαν δημοσιεύματα στον τύπο και στο διαδίκτυο σχετικά με θέματα που αφορούν τον Οργανισμό, περιοδικά Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οργανισμών Αεροπορίας, και μελέτες αναφορών που αφορούν καλές πρακτικές σε άλλους Παρόχους ανά τον κόσμο.

1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

●ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ & ΚΑΡΤΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Στην Πελατειακή συνιστώσα του χάρτη, Πελάτες θεωρούνται όσοι πληρώνουν άμεσα για την παροχή των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει ο Πάροχος. Άρα, αυτοί είναι οι χρήστες του εναέριου χώρου, και συγκεκριμένα οι φορείς εκμετάλλευσης αεροσκαφών, π.χ. αεροπορικές εταιρείες, εκτός της στρατιωτικής κυκλοφορίας και όσων χρηστών, υπό το παρόν καθεστώς, δεν χρεώνονται για τις υπηρεσίες Αεροναυτιλίας που τους προσφέρονται.

Οι Κύριες Ομάδες Ενδιαφέροντος που πρέπει να ικανοποιηθούν από αυτόν είναι οι εσωτερικοί του πελάτες, Αεροδρόμια (ΥΠΑ-Ιδιώτης) και ΕΕΚ, καθώς και η στρατιωτική κυκλοφορία, όπως προαναφέραμε, και οι λοιποί χρήστες εναέριου χώρου. Τις Κύριες Ομάδες Ενδιαφέροντος συμπληρώνουν οι επιβάτες, η ευρύτερη κοινωνία και το FAB-BlueMed.

Μία από τις βασικές αξίες του Ελληνικού Παρόχου Αεροναυτιλίας, κατά παραδοχή όλων, είναι ότι η ασφάλεια αποτελεί την νούμερο ένα προτεραιότητα (Safety comes first), και στην συνέχεια στα όρια της ασφάλειας χτίζονται οι στόχοι της χωρητικότητας (capacity). Κύριοι πυλώνες εξέλιξης για την ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών είναι η χρήση της τεχνολογίας, η διαχείριση της πληροφορίας και τα συστήματα IT.

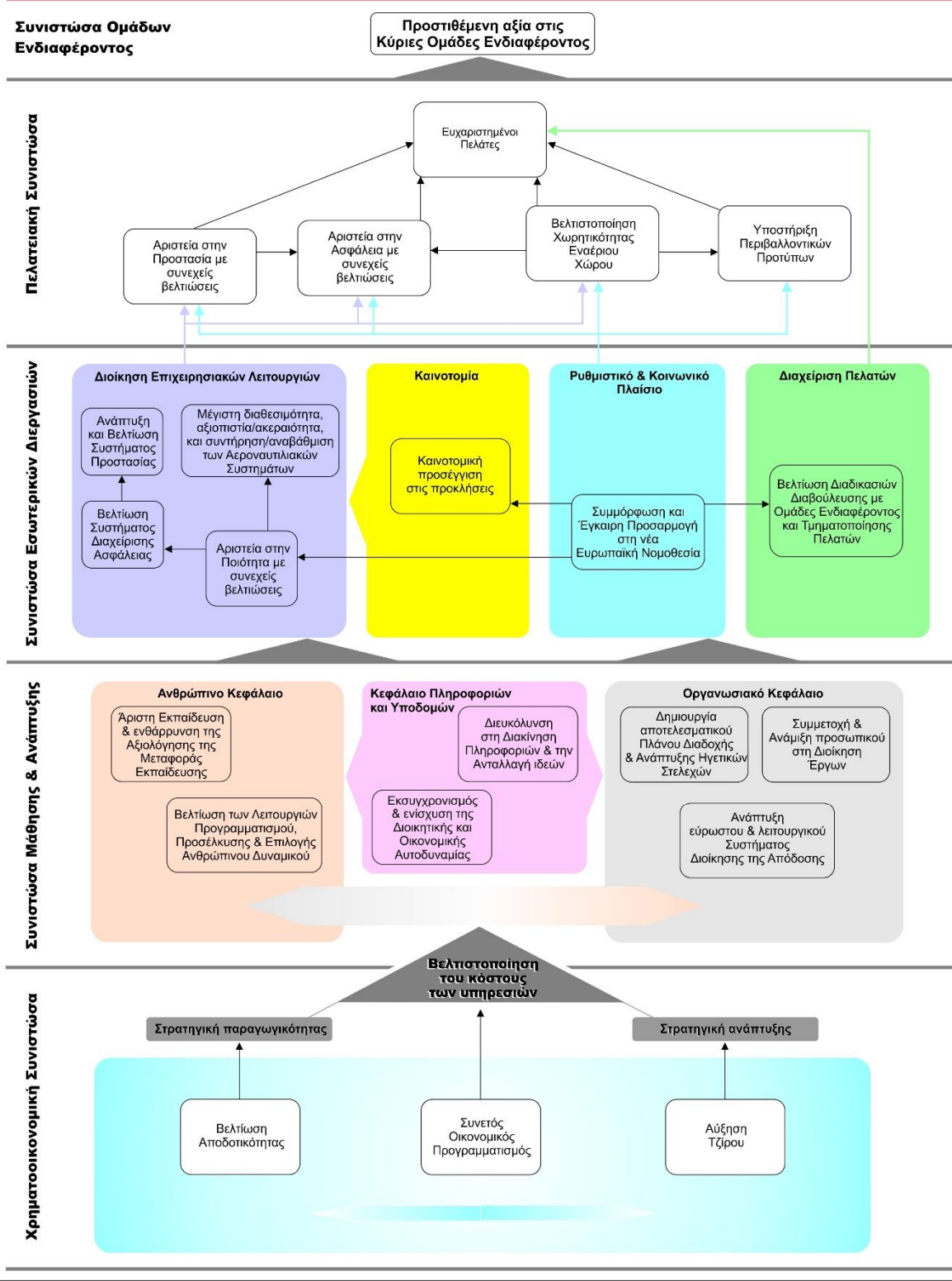
Μετά την κατασκευή του στρατηγικού χάρτη, το επόμενο βήμα ήταν η δημιουργία της κάρτας στοχοθεσίας, στην οποία για κάθε έναν από τους στρατηγικούς στόχους του χάρτη έχουν προσδιοριστεί κατάλληλοι KPIs, καθώς και ο τρόπος μέτρησής τους, η τιμή-στόχος, ο υπεύθυνος παρακολούθησης του κάθε δείκτη, η συχνότητα μέτρησης και οι πρωτοβουλίες-σχέδια δράσης για την υλοποίηση του κάθε στόχου.

Οι δείκτες οι οποίοι επιλέχθηκαν, είναι εκείνοι οι οποίοι μπορούν, κατά το δυνατό, να αποδώσουν με τον καλύτερο τρόπο τον εκάστοτε στόχο και να επικοινωνηθούν και να κατανοηθούν εύκολα από όλους τους εμπλεκόμενους. Όπου ορίζονται δείκτες από τον Εκτελεστικό Κανονισμό (IR) (EC) Reg. No 390/2011, οι οποίοι είναι υποχρεωτικοί και ταιριάζουν βέβαια με την στρατηγική που προτείνεται να ακολουθήσει ο Οργανισμός, αυτοί επιλέχθηκαν για την κάρτα. Αυτό έγινε όχι μόνο για θεσμικούς λόγους, αλλά και γιατί τα στελέχη μέχρι τώρα που ασχολούνται με στοχοθεσία, θα βρουν πιο εύκολο να παρακολουθήσουν δείκτες με τους οποίους είναι ήδη εξοικειωμένοι.

Για τους υπόλοιπους δείκτες, έγινε μεγάλη προσπάθεια να υπάρξει ισορροπία μεταξύ υστερούντων και προπορευόμενων δεικτών, και το βάρος δόθηκε ειδικά στους δεύτερους, μιας και είναι αυτοί που οδηγούν τη στρατηγική. Οποσδήποτε κάποιοι στόχοι είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, και η έλλειψη και άλλων απόψεων εκτός εκείνης του ερευνητή, κάνει ακόμα πιο δύσκολη την διαδικασία. Στο μέλλον, και αν το BSC γίνει πραγματικότητα, το brainstorming θα αποτελέσει μια μοναδική πηγή ιδεών και βελτίωσης του τρόπου μέτρησης των εκάστοτε στρατηγικών στόχων.

Όραμα: Να υπερέχουμε σε επίδοση στο Τμήμα Λειτουργικού Εναέριου Χώρου της Μεσογείου FAB-BlueMed, υποστηρίζοντας την συμμόρφωση με το πρόγραμμα του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού (SES), και να προσαρμοστούμε έγκαιρα με το μικρότερο δυνατό κόστος στην νέα Ευρωπαϊκή Νομοθεσία.

Αποστολή: Να βελτιώνουμε συνεχώς την ασφάλεια, την κανονικότητα και την ταχύτητα της ροής της εναέριας κυκλοφορίας, με το λιγότερο δυνατό κόστος, αποδίδοντας σεβασμό και προστατεύοντας τους επιβάτες και το περιβάλλον.



Συνιστώσα/ Perspective	Στόχοι/Objectives	Δείκτες/KPIs	Μέτρα/ Measures	Τιμή/ Target	Συχνότητα/ Frequency	Υπεύθυνος/Owner	Πρωτοβουλίες/ Action Plans
Πελατειακή							
	Ευχαριστημένοι Πελάτες	Ικανοποίηση Πελάτη	i)Ερωτηματολόγιο Έρευνας ii)αριθμός παραπόνων πελατών που φτάνουν ως επίσημες αναφορές	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP	i) Τριετής ii)Ετήσια	Δ21	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP
	Αριστεία στην Προστασία με συνεχείς βελτιώσεις	Ειδικά συμβάντα Προστασίας	Αριθμός Ειδικών συμβάντων Προστασίας	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP	Ετήσια	Δ22	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP
	Αριστεία στην Ασφάλεια με συνεχείς βελτιώσεις	i)Ειδικά Συμβάντα Ασφάλειας ii)Παραβιάσεις Εναέριου Χώρου	i)Αρ. Ειδικών συμβάντων Ασφάλειας ii)Αριθμός παραβιάσεων Εν. Χώρου	Ορίζεται από NSA & ANSP	Ετήσια	Δ22	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP

	Βελτιστοποίηση Χωρητικότητας εναέριου Χώρου	<p>i)Επί διαδρομής ATFM καθυστέρηση</p> <p>ii)Αφίξεως ATFM καθυστέρηση</p>	<p>i)Λεπτά της ώρας/ υπέρπτηση</p> <p>ii)Λεπτά της ώρας/αφικν ούμενο αερο/φος</p>	Ορίζεται στο Performance Plan	Ετήσια	Δ17	Όπως οριστεί από την NSA & τον ANSP
	Υποστήριξη περιβαλλοντικών Προτύπων	<p>i)Οριζόντια αποδοτικότητα πτήσης του τελευταίου κατατεθειμένου σχεδίου πτήσης</p> <p>ii)Οριζόντια αποδοτικότητα πτήσης του πραγματικού σχεδίου πτήσης</p>	<p>i)βλ.SES performance scheme formula</p> <p>ii)βλ.SES performance scheme formula</p>	Ορίζεται στο Performance Plan	Ετήσια	Δ22	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP
Συνιστώσα/ Perspective	Στόχοι/Objectives	Δείκτες/KPIs	Μέτρα/ Measures	Τιμή/ Target	Συχνότητα/ Frequency	Υπεύθυνος/Owner	Πρωτοβουλίες/ Action Plans
Εσωτερικών Διεργασιών							

	<p>Αριστεία στην Ποιότητα συνεχείς βελτιώσεις</p>	<p>i)Εγκαιρη αποπεράτωση Έργων και παράδοση ορόσημων</p> <p>ii)Διεργασίες σε επίπεδο Συμφωνιών Παροχής Υπηρεσιών</p>	<p>i)Αρ. Έργων on time/Συνολικό Αρ. Έργων για δεδομένη χρ. περίοδο & μ.ό. ημερών καθυστέρησης από την προγραμματισμένη παράδοση ορόσημων</p> <p>ii)Αριθμός πάγιων διεργασιών</p>	<p>Όπως οριστεί από την NSA & ANSP</p>	<p>i)Εξάμηνο</p> <p>ii)Ετήσια</p>	<p>Δ22</p>	<p>Όπως οριστεί από την NSA & τον ANSP</p>
	<p>Βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας</p>	<p>i)Αποτελεσματικότητα Διοίκησης της Ασφάλειας</p> <p>ii)Εφαρμογή πλάνου ταξινόμησης δριμύτητας</p> <p>iii)Κουλτούρα Δικαιοσύνης</p>	<p>i)βλ. SES performance scheme formula</p> <p>ii)Δεδομένα από το εργαλείο RAT</p> <p>iii)Διανομή κατάλληλου ερωτημ/γίου έρευνας</p>	<p>Ορίζεται στο Performance Plan</p>	<p>i)Εξάμηνο</p> <p>ii)Εξάμηνο</p> <p>iii) Ετήσια</p>	<p>Δ22</p>	<p>Όπως οριστεί από την NSA & ANSP</p>
	<p>Ανάπτυξη του συστήματος</p>	<p>Αξιολόγηση Κουλτούρας Προστασίας</p>	<p>Διανομή κατάλληλου ερωτημ/γίου έρευνας</p>	<p>Όπως οριστεί</p>	<p>Ετήσια</p>	<p>Δ22</p>	<p>Όπως οριστεί από την NSA</p>

	Προστασίας			ί από την NSA & ANSP			& ANSP
	Μέγιστη διαθεσιμότητα, αξιοπιστία/ακεραιότητα&συντήρηση/αναβάθμιση ANS συστημάτων	Ποιοτική Απόδοση προϊόντων/ υπηρεσιών	i)% χρόνου που ένα σύστημα/υπηρεσία/διαδικασία είναι διαθέσιμα ii)Αρ. προγραμματισμένων συντηρήσεων & αναβαθμίσεων	Όπως οριστεί από τον ANSP	Ετήσια	Δ6 σε συνεργασία με Δ19,ΚΕ ΠΑΘΜ/Α2, ΚΕΠΑΘΜ/Α3, ΔΑΑ/ΗΛ, ΔΑΑ/ΤΛ, ΚΗΕΜΣ, Δ5	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Καινοτομική προσέγγιση στις προκλήσεις	Διεργασία παραγωγής καινοτόμων προϊόντων & υπηρεσιών	Ποσοστό καινοτόμων προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών σε σχέση με τα καθιερωμένα	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP	Ετήσια	Δ22 σε συνεργασία με τις αντίστοιχες Διευθύνσεις	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP
	Συμμόρφωση και έγκαιρη προσαρμογή στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία	Επίτευξη των στρατηγικών στόχων	Ποσοστό προόδων των πρωτοβουλιών που έχουν καταναμεηθεί σε κάθε στόχο	Όπως οριστεί από την NSA &	Ετήσια	Δ22	Όπως οριστεί από την NSA & ANSP

				ANSP			
	Βελτίωση διαδικασιών διαβούλευσης & Τμηματοποίησης πελατών	<p>i) Δαπάνες που προορίζονται για Διαβουλευσεις/Δημόσιες Σχέσεις με πελάτες/stakeholders,</p> <p>ii) Προσέλκυση υπερπτήσεων</p>	<p>i) Ποσοστό budget που προορίζεται για δαπάνες διαβούλευσης & δημόσιες σχέσεις</p> <p>ii) Ποσοστό αύξησης υπερπτήσεων</p>	Όπως οριστεί από τον ANSP	Ετήσια	Δ21, Δ17	Όπως οριστεί από τον ANSP
Συνιστώσα/ Perspective	Στόχοι/Objectives	Δείκτες/KPIs	Μέτρα/ Measures	Τιμή/ Target	Συχνότητα/ Frequency	Υπεύθυνος/Owner	Πρωτοβουλίες/ Action Plans
Μάθησης & Ανάπτυξης							
	Βελτίωση των Λειτουργιών Προγραμματισμού/Προσέλκυσης & Επιλογής ΑΔ	<p>i) Βαθμός πλήρωσης των κενών θέσεων</p> <p>ii) Αξιολόγηση των νέο-εισερχομένων</p>	<p>i) Ο χρόνος που παραμένει κενή μια θέση</p> <p>ii) Δείκτης απόδοσης με βάση την επίσημη αξιολόγηση</p>	Όπως οριστεί από τον ANSP	<p>i) Εξάμηνο</p> <p>ii) Ετήσια</p>	Δ21 σε συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Άριστη εκπαίδευση & ενθάρρυνση αξιολόγησης της μεταφοράς εκπαίδευσης	<p>i) Συμμετοχή ή εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγρ/τα,</p> <p>ii) Αξιολόγηση της μεταφοράς εκπαίδευσης</p>	<p>i) Ημέρες εκπαίδευσης/εργαζόμενων</p> <p>ii) Δείκτης απόδοσης με βάση την επίσημη αξιολόγηση</p>	Όπως οριστεί από τον ANSP	<p>i) Ετήσια</p> <p>ii) Ετήσια</p>	Δ21 & Δ16 σε συνεργασία με τις αντίστοιχες	Όπως οριστεί από τον ANSP

		ς	στο εκάστοτε αντικείμενο εκπαίδευση ς			Διευθύνσ εις	
Διευκόλυνση διακίνησης πληροφοριών & ανταλλαγής ιδεών	i)Εφαρμογή IP Protocol ii) Πρώθηση δημιουργίας διαλειτουργγ ικών ομάδων εργασίας	i)Ποσοστό χρήσης του IP Protocol ii)Αριθμός διαλειτουργγ ικών ομάδων εργασίας & αξιολόγηση των αποτελεσμά των τους	Όπως οριστε ί από τον ANSP	i)Εξάμηνο ii)Ετήσια	i)Δ6 ii)Δ22 σε συνεργα σία με εμπλεκό μενες Διευθύνσ εις	Όπως οριστεί από τον ANSP	
Εκσυγχρονισμός & ενίσχυση της Οικονομικής και Διοικητικής αυτοδυναμίας	Βαθμός αναδιάρθρω σης και αυτόνομης διαχείρισης των οικονομικό ν πόρων	i)Ποσοστό του προϋπολογι σμού που διαχειρίζετα ι ο ANSP σε σχέση με τις οικονομικές του απαιτήσεις ii)Αριθμός νέων Τμημάτων & Διευθύνσεω ν που δημιουργού νται και είναι λειτουργικά	Όπως οριστε ί από τον ANSP	i)Ετήσια ii)Ετήσια	Δ21	Όπως οριστεί από τον ANSP	
Ανάπτυξη εύρωστου & λειτουργικού συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης	i)Παραγωγι κότητα εργασίας ii)Ικανοποίη ση Αν Δυναμικού	i)Μέσος όρος απόδοσης, όπως προκύπτει από την αξιολόγηση της απόδοσης ii)Ποσοστό ικανοποίησ ης, όπως	Όπως οριστε ί από τον ANSP	i)Ετήσια ii)Ετήσια	Δ22 σε συνεργα σία με εμπλεκό μενες Διευθύνσ εις	Όπως οριστεί από τον ANSP	

			προκύπτει με την χρήση ειδικού ερωτηματολογίου έρευνας				
	Συμμετοχή και ανάμιξη προσωπικού στη Διοίκηση Έργων	<p>i)Αδικαιολόγητες απουσίες</p> <p>ii) Συμμετοχή σε εσωτερικά Έργα και Ομάδες Εργασίας</p>	<p>i)Ο λόγος των συνολικών ημερών αδικαιολόγητων απουσιών/σύνολο των εργασιμων ημερών</p> <p>ii)Ποσοστό εργαζομένων που απασχολήθηκαν σε ομάδες ή project</p>	Όπως οριστεί από τον ANSP	<p>i)Ετήσια</p> <p>ii)Ετήσια</p>	Δ21 σε συνεργασία με εμπλεκόμενες Διευθύνσεις	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Δημιουργία αποτελεσματικού Πλάνου Διαδοχής & Ανάπτυξης Ηγετικών στελεχών	<p>i)Δείκτης Πλάνου Διαδοχής</p> <p>ii)Δείκτης πλάνου ανάπτυξης Ηγετικών στελεχών</p>	<p>i)Βαθμός παρακολούθησης συγκεκριμένων επιμορφώσεων πριν την προαγωγή</p> <p>ii)Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης ηγετικών ικανοτήτων</p>	Όπως οριστεί από τον ANSP	<p>i)Ετήσια</p> <p>ii)Ετήσια</p>	Δ6 & Δ16 σε συνεργασία με εμπλεκόμενες Διευθύνσεις	Όπως οριστεί από τον ANSP
Συνιστώσα/ Perspective	Στόχοι/Objectives	Δείκτες/KPIs	Μέτρα/ Measures	Τιμή/ Target	Συχνότητα/ Frequency	Υπεύθυνος/Owner	Πρωτοβουλίες/ Action Plans
Χρηματοοικονομική							

	Βελτιστοποίηση του κόστους των υπηρεσιών	Κόστος υπηρεσιών Αεροναυτιλίας	Καθορισμένη τιμή Μονάδας Εξυπηρέτησης επί διαδρομής	Όπως παραπάνω	Διεία	Όπως οριστεί από τον ANSP	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Βελτίωση της αποδοτικότητας	Μείωση λειτουργικού κόστους	Ποσοστό μείωσης λειτουργικών εξόδων	Όπως παραπάνω	Ετήσια	Δ22 σε συνεργασία με Δ21 και εμπλεκόμενες Διευθύνσεις	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Συνετός Οικονομικός Προγραμματισμός	Χρηματικές εκροές (Outturn)	Πραγματικό κόστος/Καθορισμένο κόστος	Όπως παραπάνω	Ετήσια	Δ21	Όπως οριστεί από τον ANSP
	Αύξηση Τζίρου	Αύξηση Συνολικών Εσόδων	Συγκριτική αύξηση εσόδων σε σχέση με προηγούμενη χρονιά	Όπως παραπάνω	Ετήσια	Δ21	Όπως παραπάνω

•ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ BSC ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Όπως σε όλους τους οργανισμούς έτσι και στην περίπτωση του Παρόχου Αεροναυτιλίας, θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες γενικές αρχές υλοποίησης του Προγράμματος, εάν θέλει να μην σπαταλήσει πόρους και να δημιουργήσει ένα σύστημα που θα προσθέτει αξία στα αποτελέσματά του.

Η αρχή θα γίνει με την επιλογή ενός project leader, ο οποίος οφείλει να είναι πολύ καλός γνώστης του Οργανισμού, των δραστηριοτήτων του και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα ο Πάροχος. Αυτός θα πρέπει να οριστεί με αποκλειστική απασχόληση, μιας και ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος δεν είναι αμελητέος.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι πρόκειται για ένα πρότζεκτ το οποίο θα απαιτήσει αλλαγές σε διάφορα χαρακτηριστικά του Οργανισμού, λειτουργικά συστήματα/διαδικασίες αλλά ακόμα και δομές και αλλαγή στην υφιστάμενη κουλτούρα. Τα μέλη της ομάδας οφείλουν να λειτουργήσουν σαν φορείς αλλαγής και να είναι προετοιμασμένοι για ποικίλες αντιδράσεις, αλλά οφείλουν να είναι και ικανοί να αξιολογήσουν τις συνέπειες που θα επιφέρει μια αλλαγή σε ένα στοιχείο του Οργανισμού στα υπόλοιπα (Domino Effect) (Υλικό Συνεντεύξεων).

Πέρα από τα πρακτικά θέματα που θα προκύψουν, η αντίσταση στην αλλαγή που αναμένεται σχεδόν πάντα, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με τον αποδοτικότερο τρόπο. Κυριότερες μέθοδοι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή είναι εκτός από την επικοινωνία, η εκπαίδευση, η συμμετοχή, η διευκόλυνση και υποστήριξη της αλλαγής ή αλλιώς η επιβολή δύναμης. Προτείνεται η πιλοτική εφαρμογή στην αρχή κάθε προγράμματος αλλαγής, και η επίτευξη μικρών κάθε φορά επιτυχιών που θα επικοινωνούνται σε όλους τους συμμετέχοντες (Βακόλα, 2005).

Προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στην διευκρίνιση του γιατί η υιοθέτηση του εργαλείου είναι σημαντική, πώς θα ωφελήσει τον Οργανισμό, τί πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα επιφυλάσσει για τον κάθε εργαζόμενο, πώς θα κάνει ευκολότερη τη ζωή εκείνων που ασχολούνται με τα οικονομικά θέματα.

Νωρίτερα βέβαια θα έχει απαιτηθεί λεπτομερής ανάλυση του προϋπολογισμού για το πρότζεκτ, η οποία οφείλει να κοινοποιηθεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. (Niven, 2003).

Πολύ σημαντική συνιστώσα στο όλο εγχείρημα είναι και η επιλογή του λογισμικού που θα το υποστηρίξει. Βέβαια, στην περίπτωση που ο Πάροχος δεν μπορεί να ξοδέψει χρήματα για την αγορά λογισμικού το όλο Πρόγραμμα μπορεί να πραγματοποιηθεί in house. Τα παραδείγματα Οργανισμών του Δημοσίου στο εξωτερικό που έχουν υιοθετήσει παρόμοιους τρόπους, και μάλιστα επιτυχημένα, είναι πολλά (Niven, 2002).

1.6 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

~Η οικονομική και διοικητική αυτοδυναμία του Ελληνικού Παρόχου Αεροναυτιλίας αποτελεί μονόδρομο, και αυτό όχι μόνο γιατί το επιβάλλουν οι νόμοι αλλά και η κοινή, καλή πρακτική.

~ Η στρατηγική, και με την βοήθεια του BSC, μπορεί να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού, και αφορά τους εργαζόμενους, τους πελάτες αλλά και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι διαλειτουργικές ομάδες δίνουν την δυνατότητα να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα σε όλα τα μήκη και πλάτη του Οργανισμού, ενώ οι κρίσιμοι δείκτες μέτρησης συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους και όχι με τα προγράμματα δράσης, κάνοντας σαφές σε όλους την κατεύθυνση κίνησης της στρατηγικής (Niven, 2005).

~Το BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο σχεδιασμού της στρατηγικής, σαν εργαλείο μετάφρασης της στρατηγικής σε μετρήσιμους στόχους αλλά και διάχυσής της στις καθημερινές λειτουργίες ρουτίνας του Οργανισμού, μέσω του επικοινωνιακού του ρόλου. Το BSC οφείλει και πρέπει να συνδέεται σε ένα πρώτο στάδιο με τα υπόλοιπα συστήματα αξιολόγησης, καθώς και με τα υπόλοιπα συστήματα της ΔΑΔ αλλά και με το σύστημα Ολικής Ποιότητας του Οργανισμού (Anagnostopoulos & Elmasides, 2010; Rickards & Ritsert, 2013).

~Το όλο εγχείρημα αποτελεί μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή σε κουλτούρα, λειτουργικές δομές και διαδικασίες, και σαν τέτοια θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με τον ανάλογο τρόπο (Caldwell, 2003).

-Ο Πάροχος οφείλει να αφήσει πίσω του το γραφειοκρατικό μοντέλο κουλτούρας, προκειμένου να οδηγηθεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οφείλει να ανατρέψει την έλλειψη εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον και τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό των δράσεων, αλλά και την ύπαρξη διαφορετικών και μεμονωμένων υπο-κουλτούρων εντός του (Βακόλα, 2005, Υλικό Συνεντεύξεων).

-Η οργανωτική δομή του Παρόχου οφείλει και αυτή να αλλάξει. Οι αλλαγές έχουν να κάνουν περισσότερο με τον εξορθολογισμό της τμηματοποίησης και την άμβλυση στρεβλώσεων που προκαλούνται από τις υπάρχουσες αρχές της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι στρατηγικής σημασίας η ύπαρξη μιας Διεύθυνσης εντός του Παρόχου η οποία θα ασχολείται με όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οφείλει να στελεχωθεί με κατάλληλο προσωπικό, είτε με εσωτερική είτε με εξωτερική προσέλκυση, και να αντιμετωπίζει με ενιαίο και ολοκληρωμένο τρόπο, και σε συνεργασία φυσικά με όλες τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις, τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού (Υλικό Συνεντεύξεων).

-Τα διάφορα συστήματα της ΔΑΔ, προγραμματισμού/προσέλκυσης/επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης, επιβράβευσης, διαδοχής και προγραμματισμού καριέρας του ΑΔ, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κινητήριοι μοχλοί της αλλαγής.

~Η ηγεσία και η εσωτερική επικοινωνία αποτελούν δύο άλλους πολύ σημαντικούς παράγοντες πρόκλησης αλλά και διευκόλυνσης της αλλαγής.

~Η συμμετοχή της Διοίκησης, η σταθερότητα αλλά και το στυλ αυτής, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του εγχειρήματος.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Kaplan, R.S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Working Paper 10-074*, Harvard Business School, Harvard University 2010. Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από www.hbr.org

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

Harvard Business School Press.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken

New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Papalexandris, A. & Ioannou, G. & Prastacos, G. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37, 351-366.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από <https://hbr.org/2015/01/how-competitive-forces-shape-strategy>

SES LEGISLATION, ICAO REFERENCE DOCUMENTS & OTHER RELATED DOCUMENTS

Business Plan 2014-2019, Hellenic Civil Aviation Authority, Directorate General Air Navigation Services. Edition: 1.0, October 2014.

Commission Implementing Regulation (EU) No 390/2013 of May 2013 laying down a performance scheme for air navigation services and network functions. Ανακτήθηκε Σεπτέμβριος 2015, από <https://www.eur-lex.europa.eu>

FAB Performance Plan. BLUE MED FAB. Second Reference Period (2015-2019). Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από <https://www.bluedmed.aero>

LSSIP Document. Ανακτήθηκε Σεπτέμβριος 2015, από <http://www.eurocontrol.int/articles/greece>

National Performance Plan. Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από <https://www.eurocontrol.int/articles/ses-performance-scheme-reference-period-2-2015-2019>

Regulation (EC) No 549/2004 of the European Parliament and of the Council of 10 March 2004 laying down the framework for the creation of the Single European sky (the framework Regulation). Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από <https://www.eur-lex.europa.eu>

Regulation (EC) No 550/2004 of the European Parliament and of the Council of 10 March 2004 on the provision of air navigation services in the single European sky (the service provision Regulation). Ανακτήθηκε Οκτώβρης 2015, από <https://www.eur-lex.europa.eu>

Regulation (EU) No 1070/2009 of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 amending Regulations (EC) No 549/2004, (EC) No 550/2004, (EC) 551/2004, and (EC) No 552/2004 in order to improve the performance and sustainability of the European aviation system. Ανακτήθηκε Νοέμβρης 2015, από <https://www.eur-lex.europa.eu>

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Δ22, (2015). *Παρουσίαση του νέου συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας του Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας*. Πουλέα Γ, PhD. Προϊσταμένη Τμήματος Διαχείρισης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Αναπληρώτρια Διευθύντρια Δ22.

Λιούκας, Σ. (2013). *Σημειώσεις στη Στρατηγική Επιχειρήσεων*. ΜΠΣ στην ΔΑΔ 2013-2015.

Οικονομική & Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2011, 18 Ιανουαρίου). *Γνώμη της Οικονομικής & Κοινωνικής Επιτροπής επί του σχεδίου νόμου 'Αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και της Διατάξεις'*. Ανακτήθηκε Ιούνιος 2015, από http://www.oke.gr/opinion/op_250.pdf

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος 1 &2 . Αθήνα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.airtrafficmanagement.net

www.eur-lex.europa.eu

www.hbr.org

www.ypa.gr

Σχέση Ηγέτη - Υφισταμένου. Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων

Φοιτήτρια: Μποντίνη Ανθία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ιορδάνογλου Δήμητρα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αρχίζει να παίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο τη σημερινή εποχή και αυτό γιατί τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ευρέως γνωστό ότι μπορεί να επηρεάσει σε τεράστιο βαθμό την επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει όσο το δυνατόν καλύτερο επίπεδο εργαζομένων με σκοπό την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της. Ο τρόπος όμως που μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτό, είναι μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι γίνονται αυτομάτως και αποτελεσματικότεροι, καθώς δεσμεύονται με την επιχείρηση και προσπαθούν για την ευημερία της περισσότερο.

Μία ιδιαίτερα σημαντική σχέση που επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευσή τους με την επιχείρηση και την αποτελεσματικότητά τους, είναι η σχέση που χτίζουν με τους ηγέτες τους και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι τελευταίοι.

Τα τελευταία χρόνια έχουν επέλθει τεράστιες αλλαγές τόσο στον άνθρωπο, στη τεχνολογία, στις δομές αλλά και γενικότερα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σχετικά με τον άνθρωπο, αυτά που παρατηρούμε πως έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό, είναι οι γνώσεις του, οι αξίες, οι ανάγκες, αλλά και οι ικανότητες τους. Στις ημέρες μας η πλειονότητα των επιχειρήσεων στηρίζεται στη γνώση, την πληροφορία και τις υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, η σημασία του κεφαλαίου με την έννοια των χειροπιαστών πόρων, όπως μηχανήματα, εργοστάσια, χρήματα, έχει μειωθεί σε τεράστιο βαθμό καθώς υπάρχει πλέον εστίαση στις ιδέες, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες όσων εργάζονται σε μια επιχείρηση.

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και επιτραπεί να έχει μια φωνή- ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».

Είναι γνωστό πως πλέον η μεγαλύτερη μερίδα των ανθρώπων σπουδάζει, σε αντίθεση με τα περασμένα χρόνια που λίγοι ήταν εκείνοι οι οποίοι είχαν υψηλού επιπέδου γνώσεις σε διάφορα αντικείμενα. Οι πολίτες έχουν επίσης λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, άμεση

πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα γενικών αλλά και ειδικών γνώσεων και αυτό κυρίως εξ αιτίας του Διαδικτύου. Συνεπώς, η άσκηση ηγεσίας πρέπει να συμβαδίζει και με το επίπεδο των εργαζομένων.

Σχετικά με τις ανάγκες, το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε να μην έχουν πλέον μέλημα να καλύψουν τα στοιχειώδη όπως τροφή, ασφάλεια κλπ, αλλά ένα υψηλότερο επίπεδο παροχών στην εργασία τους γεγονός που οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους.

Όσον αφορά στις αξίες τώρα, οι εργαζόμενοι έχουν επιτύχει να διεκδικούν αξίες όπως η διαφορετικότητα, η ισότητα, ο σεβασμός της προσωπικότητας, οπότε ως φυσικό επακόλουθο δεν διανοούνται η ηγεσία να μην τα τηρεί και να μην τα προωθεί. Λόγω του ότι πάντοτε οι επιχειρήσεις είχαν ως μοναδικό στόχο το κέρδος τους, πλέον οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν πιο «ανθρώπινους» οργανισμούς και πιο κοινωνικά ευαισθητοποιημένους.

Με άλλα λόγια όλες αυτές οι αλλαγές στους ανθρώπους και κυρίως στους εργαζομένους, φέρνουν και ραγδαίες αλλαγές και εξελίξεις στις επιχειρήσεις όλων των ειδών. Το περιβάλλον πλέον έχει γίνει πιο αβέβαιο και πιο απαιτητικό. Η οικονομική κατάσταση των χωρών, η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της νέας εποχής. Όλα τα προηγούμενα φυσικά απαιτούν την ύπαρξη επιχειρήσεων οι οποίες θα προσαρμόζονται άμεσα στις συνεχείς αλλαγές και θα είναι περισσότερο ευέλικτες. Η ηγεσία αυτών των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη. Χρειαζόμαστε πλέον ηγέτες οι οποίοι θα είναι ευπροσάρμοστοι και οι οποίοι θα ακολουθούν στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες τις εκάστοτε επιχείρησης. Ηγέτες προσκολλημένοι σε ένα συγκεκριμένο στυλ διοίκησης και ηγεσίας δεν μπορούν να φέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα καθώς η αγορά έχει ανάγκη από ευέλικτους ανθρώπους.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση ηγέτη- ακολούθου (υφισταμένου) και τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη δέσμευση του υφισταμένου με τον οργανισμό αλλά και τη γενικότερη ικανοποίησή του.

Είναι γνωστό πως η σχέση ηγέτη- υφισταμένου είναι ιδιαίτερα σημαντική για την απόδοση των υφισταμένων, για την ικανοποίησή τους, την αφοσίωση και τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό. Τι είναι όμως αυτό που επηρεάζει περισσότερο τη μεταξύ τους σχέση; Τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και από τον προϊστάμενο τους; Κατά πόσο αυτό που επιθυμούν γίνεται στην πραγματικότητα. Εκφράζουν άνετα στον προϊστάμενο τους τις επιθυμίες τους; Με ποιο στυλ ηγέτη νιώθουν πιο οικεία και λειτουργούν πιο αποτελεσματικά; Αυτά είναι μόνο κάποια από τα ερωτήματα τα οποία προσπαθήσαμε να απαντήσουμε με αυτήν την έρευνα.

Για την εκπλήρωση των σκοπών της έρευνας αποφασίστηκε η διεξαγωγή της σε δύο στάδια, τα οποία είναι: α) βιβλιογραφική/ αρθρογραφική διερεύνηση και β) ποσοτική έρευνα σε ικανό δείγμα εργαζομένων και προϊστάμενων εταιριών. Τα δύο αυτά στάδια παρουσιάζονται στη συνέχεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελείται από 4 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται αρχικά μια γενική έννοια του όρου της «ηγεσίας», διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί από σημαντικούς επιστήμονες, αλλά και βασικές θεωρίες ηγεσίας. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες είναι η γενετική θεωρία ηγεσίας, οι θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά των ηγετών, οι θεωρίες με βάση τη συμπεριφορά των ηγετών. Όπως επίσης η θεωρία X και Ψ, η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton, η θεωρία των στόχων και άλλα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται εκτενέστερα οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας οι οποίες είναι, η συναλλακτική, η μετασχηματιστική, η αυθεντική και η χαρισματική ηγεσία. Στο επόμενο κεφάλαιο συνεχίζουμε με τη συναισθηματική νοημοσύνη η οποία τα τελευταία χρόνια φαίνεται να κερδίζει ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές. Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύουμε τον όρο «followership» ο οποίος σε σχέση με την ηγεσία έχει δεχθεί ιδιαίτερη κριτική τα προηγούμενα χρόνια, αλλά τώρα πλέον γνωρίζουμε πόσο σημαντικός είναι και ο ρόλος του ακολούθου σε μια επιχείρηση.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΣΤΗΡΙΧΘΗΚΕ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα βασικότερα θεωρητικά στοιχεία πάνω στα οποία στηρίχθηκε η εργασία μας είναι τα εξής:

- Αυθεντική ηγεσία
- Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Εργασιακή ικανοποίηση υφισταμένων
- Εργασιακή απόδοση υφισταμένων
- Δέσμευση υφισταμένων.
- Followership

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε βασίστηκε στη συλλογή τόσο δευτερογενών όσο και πρωτογενών στοιχείων. Ο τρόπος συλλογής των δευτερογενών στοιχείων, αποτελεί το περιγραφικό κομμάτι της έρευνας και αφορά στην ανασκόπηση της υπάρχουσας ελληνικής αλλά και διεθνής βιβλιογραφίας από όπου και αντλήσαμε το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για να εξάγουμε τις υποθέσεις μας.

Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αποτέλεσμα αποκλειστικά ποσοτικής έρευνας. Η παρούσα ποσοτική έρευνα διεξήχθη το Δεκέμβριο του 2015 και διήρκεσε περίπου ένα μήνα. Ως καταλληλότερη μέθοδος συλλογής των δεδομένων, θεωρήθηκε η χρήση ερωτηματολογίων που ανήκει στις πρωτογενείς πηγές της συλλογής δεδομένων.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από άτομα τα οποία εργάζονται σε εταιρίες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και χωρίζεται σε δυο ομάδες. Η πρώτη ομάδα είναι αυτή των προϊσταμένων όπου συμμετείχαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 54

άτομα και η δεύτερη αυτή των υφισταμένων όπου συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 144 άτομα . Προϊστάμενοι θεωρούνται όσοι εργάζονται σε μια εταιρία, έχουν κάποια ανώτερη ιεραρχική θέση και εποπτεύουν έναν αριθμό υφισταμένων, ενώ υφιστάμενοι θεωρούνται οι απλοί εργαζόμενοι οι οποίοι δεν έχουν άλλα άτομα υπό την εποπτεία τους. Κατά συνέπεια, διαμορφώθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ένα το οποίο έπρεπε να συμπληρώσουν οι προϊστάμενοι και ένα που έπρεπε να συμπληρωθεί από τους υφισταμένους τους.

Οι τρόποι διανομής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν δύο. Με τον πρώτο τρόπο η όλη διαδικασία έγινε ηλεκτρονικά. Πιο συγκεκριμένα δημιουργήθηκαν τα δύο ερωτηματολόγια που προαναφέραμε χρησιμοποιώντας τις φόρμες Google Drive, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας εύχρηστων, επαγγελματικών και αξιόπιστων ερωτηματολογίων. Ο δεύτερος τρόπος διανομής απαιτούσε τη χειρόγραφη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον συμμετέχοντα και κατόπιν παραδιδόταν απευθείας στην ερευνήτρια.

Ο τρόπος που έγινε η έρευνα είχε ως εξής: Αρχικά στείλαμε το ερωτηματολόγιο των προϊσταμένων σε εργαζόμενους οι οποίοι είχαν ηγετική θέση σε κάποιον οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό. Καθώς απαντούσαν στις ερωτήσεις η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αυτού, ήταν να συμπληρώσουν τα email 2-5 υφισταμένων τους. Έτσι, στη συνέχεια στέλναμε το άλλο ερωτηματολόγιο στους υφισταμένους που μας είχαν ορίσει. Στην περίπτωση μιας εταιρίας η οποία δεν είχε πρόσβαση σε εξωτερικούς συνδέσμους και δεν μπορούσαμε να αποστείλουμε το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή, πήγαμε στα κεντρικά της γραφεία και μοιράσαμε τα δύο ερωτηματολόγια αντίστοιχα σε προϊστάμενους και υφισταμένους ενός τμήματος.

Λόγω του ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε απουσία του ερευνητή, δόθηκε πολύ μεγάλη έμφαση στο να είναι απλές οι ερωτήσεις και στα δύο ερωτηματολόγια, κατανοητές και σαφείς καθώς και στην εμφάνιση του ερωτηματολογίου προκειμένου να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης των συμμετεχόντων. Στην αρχή και των δύο ερωτηματολογίων υπάρχει μια εισαγωγή η οποία καταγράφει συνοπτικά το ονοματεπώνυμο του ερευνητή, το μεταπτυχιακό πρόγραμμα φοίτησης κατά τη διάρκεια του οποίου εκπονείται η συγκεκριμένη έρευνα, το πανεπιστήμιο στο οποίο ανήκει, το θέμα της έρευνας με λίγα λόγια αλλά και το ότι η διαδικασία διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων διασφάλιζε την ανωνυμία της ταυτότητας του συμμετέχοντα, την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών του. Ο χρόνος που απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του καθενός ερωτηματολογίου, ήταν περίπου δέκα λεπτά.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η πρώτη υπόθεση (Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των όσων γνωρίζουν/ κατανοούν οι προϊστάμενοι για τους υφισταμένους και την αποτελεσματικότητα των τελευταίων) βλέπουμε πως επιβεβαιώνεται.

Σχετικά με τη δεύτερη υπόθεση (Η αυθεντική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων) φάνηκε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων ότι η αυθεντική ηγεσία δεν σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά ούτε και με την δέσμευση των τελευταίων με τον οργανισμό. Συνεπώς η υπόθεση αυτή απορρίπτεται. Σε αντίθεση βέβαια με τα δικά μας αποτελέσματα, στη βιβλιογραφική μας επισκόπηση επιβεβαιώνεται πως αυτή η σχέση είναι υπαρκτή.

Η τρίτη υπόθεση (Η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων) δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες των ερωτηματολογίων μας.

Σε αντίθεση με την τέταρτη υπόθεση, δεν επιβεβαιώθηκε από την παρούσα έρευνα ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ο προϊστάμενος τους στην πραγματικότητα γνωρίζει/κατανοεί κάποια βασικά για αυτούς θέματα, με τη δέσμευση που τελικά νιώθουν

Η πέμπτη υπόθεση σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνεται, δηλαδή όσο μικρότερη η διαφορά μεταξύ επιθυμητής και πραγματικής συμπεριφοράς «κατανόησης» των προϊσταμένων όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση και δέσμευση νιώθουν οι υφιστάμενοι.

Σχετικά με την έκτη υπόθεση (Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την «κατανόηση» (δηλ. η πραγματική συμπεριφορά των προϊσταμένων όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι) συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις του δείγματός μας πως δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί.

Η έβδομη υπόθεση (Όσο μεγαλύτερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ένας προϊστάμενος, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι) μπορούμε να αντιληφθούμε πως επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας.

Τέλος, η τελευταία μας υπόθεση (Όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας υφιστάμενος τόσο πιο δεσμευμένος είναι με την εταιρία) επιβεβαιώνεται από όσα προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ

Όπως φάνηκε από τις συσχετίσεις που έγιναν λοιπόν οι προϊστάμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί όταν γνωρίζουν τα θέματα που υπάρχουν στην επιχείρηση, ενώ η γνώση των θεμάτων αυτών τους οδηγεί να νιώθουν δέσμευση με τον οργανισμό. Επιπλέον, η αυθεντική ηγεσία φάνηκε ότι συνδέθηκε με την γνώση και κατανόηση των θεμάτων από τους προϊσταμένους, με την οργανωσιακή δέσμευση αλλά και με αποτελεσματικότητα. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων σχετίστηκε θετικά με την αποτελεσματικότητά τους.

Αναφορικά με τους εργαζομένους, μπορούμε να πούμε ότι τα ευρήματα είναι εξίσου με τα παραπάνω σημαντικά. Έτσι, οι εργαζόμενοι διαθέτουν οργανωσιακή δέσμευση όταν έχουν την δυνατότητα να εκφραστούν άνετα στο εσωτερικό του οργανισμού. Η ικανοποίησή τους όμως σχετίζεται με αρκετούς παράγοντες, όπως το να γνωρίζουν τα θέματα της επιχείρησης, την ικανότητα τους να εκφράζονται άνετα καθώς και την δέσμευση με τον οργανισμό. Τέλος, η αποτελεσματικότητά τους επηρεάζεται τόσο από το εάν γνωρίζουν τα θέματα που ταλανίζουν τις επιχειρήσεις, από το εάν έχουν την δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης, από τα επίπεδα ικανοποίησης τους και από την δέσμευση που νιώθουν με τον οργανισμό

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε στην παρούσα έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντικά και ενδιαφέροντα. Μελετώντας τα κανείς και κυρίως οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται στις ανώτερες βαθμίδες των οργανισμών, μπορούν εύκολα να αντιληφθούν πως οι υφιστάμενοί τους χρειάζεται να νιώθουν ότι τους νοιάζονται. Οι άνθρωποι δεν είναι μηχανήματα, έχουν ανάγκη από στιγμές που οι

προϊστάμενοι τους δείχνουν απόλυτη εμπιστοσύνη, στιγμές χαλάρωσης και γέλιου. Αλλά κυρίως έχουν ανάγκη από ανθρώπους οι οποίοι τους καθοδηγούν δυναμικά αλλά κυρίως διακριτικά. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί το όραμα και να συμβουλεύει, αλλά οφείλει και να εμπιστεύεται τον υφιστάμενό του. Η σχέση ηγέτη – υφισταμένου, είναι μια σχέση η οποία μπορεί να φτάσει ένα τμήμα, μια ομάδα, μια ολόκληρη εταιρία στην καλύτερή τους απόδοση, αλλά μπορεί και να την καταστρέψει. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια και από τους δυο, προσαρμοστικότητα και σεβασμός στα όνειρα του καθενός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ιορδάνογλου, Δ., (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ., (2002) Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2005) Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Antonakis, J. and House, R. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational and transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp.746-771.
- Avolio, B. and Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Avolio, B. and Locke, E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. *The Leadership Quarterly*, 13(2), pp.169-191.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp.951-968.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp.19-31.
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), pp.289-304.
- Conger, J. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), pp.277-288.
- Conger, J., Kanungo, R. and Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), pp.747-767.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The new leaders*. London: Little, Brown.
- Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), pp.493-504.
- Petrides, K. (2010). Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), pp.136-139.

Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B. (2010). RETRACTED: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), pp.901-914.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), pp.708-722.

Zhu, W., Avolio, B. and Walumbwa, F. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), pp.590-619.

Ο ρόλος των εργαλείων Δημόσιας Πολιτικής στην προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις του Νομού Λασιθίου

Φοιτήτρια: Νικολάου Ζωή Ηρώ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αποσπόρη Ελένη

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι πρωτίστως, να τονίσει το χάσμα ανάμεσα στην υποστήριξη που χρειάζονται οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) από τις Δημόσιες Αρχές/Φορείς και στην υποστήριξη που τους παρέχεται αναφορικά με την εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), στη Περιφέρεια της Κρήτης. Σκοπός μας είναι να αναδειχθούν ποιες πολιτικές προτιμούν οι ΜμΕ να εφαρμοστούν από τους Δημόσιους Φορείς και ποια εργαλεία/μέτρα δημόσιας πολιτικής θεωρούν ότι διευκολύνουν περισσότερο την εφαρμογή πολιτικών και δράσεων ΕΚΕ. Επίσης, θέλουμε να ερευνήσουμε σε τι βαθμό χρειάζονται υποστήριξη και σε τι βαθμό τους παρέχεται υποστήριξη για αυτές τις πολιτικές και τα εργαλεία/μέτρα. Ακόμα, μας ενδιαφέρει να διαπιστώσουμε αν διαφοροποιούνται οι απόψεις των ΜμΕ στα παραπάνω ζητήματα ανάλογα με το μέγεθος. Τέλος, προσπαθήσαμε να αναδείξουμε και το επίπεδο γνώσεων σε ζητήματα ΕΚΕ που επικρατεί στις περιοχές που έλαβε χώρα η έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Ορισμός της ΕΚΕ

Ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών μελετών (Crane & Matten, 2004) έχουν δημοσιευθεί σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τα χαρακτηριστικά στοιχεία που προσδιορίζουν την ΕΚΕ κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Παρά την ποικιλία των ορισμών, ίσως ο πιο ευρέως αποδεκτός αναφέρεται αναφορικά με τον επιστημονικό αλλά και τον επιχειρηματικό χώρο είναι αυτός του Archie Carroll (Carroll, 1999), ο οποίος θεωρεί την ΕΚΕ ως μια σύνθεση που αφορά τέσσερις διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας της κοινωνίας των σχέσεων (Οικονομικές Προσδοκίες, Νομικές Προσδοκίες, Ηθικές Προσδοκίες, Φιλανθρωπικές Προσδοκίες).

Τα οφέλη της ΕΚΕ που οδηγούν σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση

Η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης έχει ερευνηθεί και θεωρητικά και εμπειρικά (Margolis & Walsh, 2003), όπως και η βιωσιμότητα (Schaltegger & Synnestvedt, 2002). Η εμπειρική έρευνα πάνω στην ΕΚΕ και η οικονομική απόδοση μπορούν να διαχωριστούν σε ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα κυρίως χρησιμοποιεί μελέτες περιπτώσεων ή τις καλύτερες πρακτικές για να ερευνήσει την επιρροή της ΕΚΕ στην ανταγωνιστικότητα. Οι Wagner & Schaltegger (2004) βρήκαν ότι οι επιχειρήσεις με περιβαλλοντική στρατηγική προσανατολισμένη στους μετόχους είχε καλύτερες σχέσεις μαζί τους. Η φήμη και η καλή εικόνα μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εταιρική ανταγωνιστικότητα (Gray & Balmer 1998). Η ΕΚΕ μπορεί ακόμα να επηρεάσει άμεσα τους εργαζομένους, να τους κινητοποιήσει, μέσα σε ένα

καλύτερο εργασιακό περιβάλλον (COM 2001) ή έμμεσα αντλώντας κίνητρα από την συμμετοχή τους σε δράσεις ΕΚΕ, όπως εθελοντικά προγράμματα. Παρομοίως άμεσα ή έμμεσα μπορεί αυτές οι δράσεις να επηρεάσουν την ελκυστικότητα πιθανών μελλοντικών εργαζομένων.

Ακόμα, οι Epstein & Roy (2001) υποστήριξαν ότι βελτίωση της αποτελεσματικότητας μπορούσε να αποφέρει η αντικατάσταση των υλικών κατά την διάρκεια εφαρμογής μιας στρατηγικής για την αειφορία. Οι βελτιωμένες επαφές με τα ενδιαφερόμενα μέρη σαν ρυθμιστές για εξοικονόμηση χρόνου ή βελτιωμένη εισοδο στο κεφάλαιο εξαιτίας της υψηλής ευαισθησίας των επενδυτών σε θέματα βιωσιμότητας. Τα έσοδα αυξάνονται εξαιτίας αυξανόμενων πωλήσεων και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Συχνά οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί έμμεσα μέσα από την βελτίωση της φήμης ή άμεσα από προϊόν προσανατολισμένο στην ΕΚΕ. Το καταναλωτικό κοινό αγοράζει αγαθά ή υπηρεσίες ανάλογα με την οικονομική του άνεση και τη φήμη μιας εταιρείας, αλλά θα προτιμήσει εκείνες τις επιχειρήσεις που με τη στάση τους πείθουν ότι ευαισθητοποιούνται για τα προβλήματα, αντιμετωπίζοντάς τα ως κοινά. Η ΕΚΕ μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να μειώσει και να διαχειριστεί τα ρίσκα τα οποία είναι συνδεδεμένα με την ΕΚΕ, για παράδειγμα να αποφύγει τον αρνητικό τύπο η το μοϊκοτάζ καταναλωτών και ΜΚΟ.

Στατιστικά στοιχεία της ΕΚΕ στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έρευνα των Panayiotoy, Aravossis and Moschou (2009) μόνο 17 εταιρίες στην Ελλάδα έχουν ξεχωριστό τμήμα υπεύθυνο για την ΕΚΕ. Εταιρίες που έχουν υπεύθυνο τμήμα για την ΕΚΕ το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων ή έχουν άλλο στέλεχος υπεύθυνο θεωρούν την ΕΚΕ περιφερειακή δραστηριότητα και ελάχιστονο σημασίας. Οι εταιρίες κυρίως που καινοτομούν στην ΕΚΕ στην Ελλάδα ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και ξεπερνούν τα ελληνικά σύνορα. Το γεγονός στο οποίο οφείλεται η έλλειψη πολλών δράσεων ΕΚΕ στον δημόσιο τομέα είναι η καθυστέρηση στην υιοθέτηση νέων ιδεών και η γραφειοκρατία. Οι κλάδοι στους οποίους ανήκουν οι εταιρίες που βγάζουν κοινωνικό απολογισμό είναι των τηλεπικοινωνιών, των οικονομικών, μεταφοράς, βιομηχανία, διυλιστήρια, τσιμεντοβιομηχανία, αποστακτήρα ποτών, χώροι αναψυχής και ορυχεία.

Η κρισιμότητα της ΕΚΕ στις ΜμΕ

Μέσω της ΕΚΕ εισάχθηκε και υλοποιήθηκε η βιώσιμη ανάπτυξη μέσα στις εταιρίες. Οι εταιρίες ενθαρρύνθηκαν να υλοποιήσουν πρακτικές συμβατές με τις αξίες της εταιρείας και να υπολογίζουν τις προσδοκίες των συμμετοχών, όπως οι εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, καταναλωτές, η τοπική κοινωνία και οι ΜΚΟ. Ο Freeman στον ορισμό του για τις ομάδες ενδιαφέροντος είπε ότι είναι κάθε άτομο η ομάδα ατόμων οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από την επιτυχία των στόχων της εταιρείας (1984). Στην αρχή συμμετείχαν μόνο μεγάλες εταιρίες, όμως επειδή ο τομέας των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι παγκοσμίως πολύ σημαντικός, καθώς έχει αντίκτυπο και οικονομικό, και κοινωνικό, αλλά και περιβαλλοντικό, στράφηκε και εκεί η προσοχή (Spence, 1999; Jenkins, 2004; Murillo & Lozano, 2009). Οι Μμε δεν είναι μικρογραφίες των μεγάλων εταιριών, είναι κρίσιμο να δοθεί σημασία στο πως υλοποιούν πρακτικές ΕΚΕ.

ΕΚΕ και Δημόσια Πολιτική

Ο στόχος του έργου COGITA είναι ακριβώς αυτός, να καθοριστούν ποια θα είναι τα συστατικά μέρη των πολιτικών που θα πρέπει να αναληφθούν από τις περιφερειακές διοικήσεις, προκειμένου να προωθηθούν οι δράσεις της ΕΚΕ στις ΜμΕ, ολοκληρωμένα, συντονισμένα και όχι αποσπασματικά (Cogita, 2012). Ακόμα θα αναγνωριστούν καλές πρακτικές από περιφερειακές διοικήσεις, εμπορικά επιμελητήρια και άλλους φορείς, με σκοπό την βελτίωση της Δημόσιας Πολιτικής, η οποία οδηγεί στην υιοθέτηση ολοκληρωμένων λύσεων ΕΚΕ από τις ΜμΕ. Ο στόχος των Δημόσιων Φορέων στη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ είναι να βοηθήσουν τις ΜμΕ να αυξήσουν την βιώσιμη ανταγωνιστικότητα τους, η οποία μπορεί τελικά

να οδηγήσει στην προώθηση της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της περιοχής. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες σε συνεργασία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει επιλέξουν ένα βέλτιστο συνδυασμό εργαλείων και πολιτικών που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους της ΕΚΕ με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Τουρισμός και ΕΚΕ

Το κατά πόσο ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει κινητήριο μοχλό προς την αειφόρο ανάπτυξη ή μακροπρόθεσμα επιβαρυντικό παράγοντα για το περιβάλλον, την τοπική κοινωνία, την πολιτιστική κληρονομιά, τα ήθη και έθιμα και φυσικά την απασχόληση μιας περιοχής, είναι ένα ζήτημα που προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον η κυβερνητικών οργανισμών, διεθνών, εθνικών και τοπικών φορέων, κυβερνήσεων και αναπόφευκτα ίσως- βασικών συντελεστών και παραγόντων της τουριστικής δραστηριότητας.

Αρχίζει και γίνεται αποδεκτό ότι η βιωσιμότητα πρέπει να αποτελεί τον κύριο στόχο μιας σύγχρονης τουριστικής πολιτικής που συνυπολογίζει όλες τις παραμέτρους και όχι μόνο την οικονομική, τα όποια κέρδη τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Αργά και σταθερά, ο τουριστικός κλάδος, φαίνεται αποδέχεται τις μελανές πτυχές του και στρέφεται προς την αναζήτηση μεθόδων και πρακτικών που θα του επιτρέψουν να εξασφαλίσει την ίδια τη βιωσιμότητά του (Database of International Labour Standards, 2006).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Επιλογή μεθόδων μέτρησης

Στη παρούσα μελέτη επιλέχθηκε ο συνδυασμός εξερευνητικής, περιγραφικής και αιτιολογικής έρευνας. Εργαλείο μέτρησης της περιγραφικής έρευνας, αποτέλεσε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Ακόμα, διεξήχθη και εξερευνητική έρευνα και η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε είναι οι συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο, ήταν έξι στο σύνολο, τρεις με στελέχη ΜμΕ και τρεις με Εκπροσώπους Δημόσιων Φορέων.

Επιλογή δείγματος και συλλογή στοιχείων

Ο πληθυσμός ήταν άνδρες και γυναίκες, εργαζόμενοι ή ιδιοκτήτες σε 105 στο σύνολο ΜμΕ, οι οποίες δεν ήταν απαραίτητο να ενστερνίζονται ή να υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ. Το μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Αποσπόρη και ήταν 105 επιχειρήσεις. Η συγγραφέας της παρούσας εργασίας χορήγησε τα ερωτηματολόγια στο Νομό Λασιθίου σε 53 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στις περιοχές της Ελούντας και του Αγίου Νικολάου και στο Νομό Ηρακλείου, χορηγήθηκαν από τον Ζερβάκη Γιάννη σε 52 ΜμΕ. Στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας, επιλέγοντας ως στοιχεία του δείγματος τα πιο προσπελάσιμα στοιχεία του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, η επιλογή των μελών του δείγματος με μόνο κριτήριο την ευκολία (Sekaran, 2003). Οι δύο βασικοί λόγοι για τη χρήση συμβατικού δείγματος, ήταν ο περιορισμένος χρόνος που είχαμε στη διάθεση μας και η περιορισμένη ανταπόκριση των επιχειρήσεων.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Μέσα από το συγκερασμό ποιοτικών και ποσοτικών συμπερασμάτων επισημάνθηκε ότι η «μαγιά» υπάρχει, δηλαδή δεν είναι τελείως άγνοιο το έδαφος υπάρχει βάση, καθώς δεν είναι άγνωστη η έννοια της ΕΚΕ και εφαρμόζονται και δράσεις, απλά όχι με σχεδιασμό και όχι σε σταθερή βάση. Επιπλέον, αναδείχθηκε η αξία τη υπεύθυνης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς γίνονται προσπάθειες από τη πλευρά των Αρχών και οι ΜμΕ προσπαθούν αρκετά να υιοθετήσουν ηθικές πρακτικές σε αυτό το τομέα. Ωστόσο, αναδείχθηκε και η ανασφάλεια που προκαλεί η επικοινωνία της ΕΚΕ και δεν θεωρείται σημαντική από τις ΜμΕ, αλλά ούτε εφαρμόζεται από τους Δημόσιους Φορείς, πιθανότατα λόγω έλλειψης γνώσεων. Οι συνεντεύξεις ενίσχυσαν τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας σχετικά με την υποστήριξη που χρειάζονται οι ΜμΕ και όση παρέχεται, καθώς οι απαιτήσεις των ΜμΕ δεν καλύπτονται, λόγω έλλειψης πόρων, καταρτισμένου προσωπικού, αρμοδιοτήτων και αυξημένης γραφειοκρατίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί και η καχυποψία που επικρατεί σχετικά με την πολιτική της επικοινωνίας και της ενίσχυσης διαδικασιών διαφάνειας. Είναι καιρός να μη φοβόμαστε πλέον την αλήθεια και οι ΜμΕ, αλλά και οι Δημόσιες Αρχές είναι ωφέλιμο να έχουν όραμα, αξίες και στρατηγικές και να τα κοινοποιούν όλα αυτά. Επίσης, καλό θα ήταν να ενταχθεί η ΕΚΕ στη στρατηγική τους και να δημοσιεύουν κοινωνικούς απολογισμούς, διαφορετικά οι ΜμΕ θα ασκούν πάντα μη μεθοδευμένες δράσεις ΕΚΕ και οι προσπάθειες των Αρχών θα είναι ατελέσφορες, αν δεν αποδείξουν ότι είναι διαφανείς και αξιόπιστες.

Τα οικονομικά μέτρα θεωρήθηκαν βοηθητικά και από τις δύο πλευρές, ωστόσο είναι δύσκολο να επιτευχθούν λόγω συγκυριών, για αυτό και στις συνεντεύξεις τόνισαν τη σημασία της πληροφόρησης και της δικτύωσης, οι οποίες έχουν εμφανιστεί ως εργαλεία, αλλά όχι συστηματικά. Τέλος, τα νομοθετικά μέτρα παρόλο που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις, ως αποτελεσματικά, δεν έχουν την εξουσία οι τοπικοί φορείς να κάνουν αλλαγές. Η ανάδειξη των μη συνεργατικών σχέσεων μεταξύ Δημόσιων Φορέων και ΜμΕ μπορεί να εξηγήσει και την έλλειψη παροχής υποστήριξης, αφού δεν έχουν εμπιστοσύνη δε ζητάνε και υποστήριξη ή δεν τη δέχονται ή όντας προκατειλημμένοι δεν την αντιλαμβάνονται όταν προσφέρεται. Ωστόσο, θεωρώ ότι θα «ανθίσουν» οι ΜμΕ με παραπάνω υποστήριξη, αλλά θα πρέπει να αφήσουν χώρο στους Φορείς να δράσουν και να εκτιμήσουν τις προσπάθειες, καθώς και οι Φορείς με τη σειρά τους να καταβάλλουν προσπάθειες, χωρίς να αποτρέπονται από τις συνθήκες, όπως ο Δήμος Αθηναίων. Επιπλέον, οι Δημόσιες Αρχές/Φορείς καλό θα ήταν να λάβουν υπόψη τους και το μέγεθος των ΜμΕ και να δώσουν στη καθεμία τη κατάλληλη υποστήριξη. Η έρευνα μας προσπαθεί να αφυπνίσει τους Δημόσιους Φορείς και Αρχές αναδεικνύοντας τους τις κατάλληλες πολιτικές και εργαλεία/μέτρα για την υποστήριξη των ΜμΕ σχετικά με την ΕΚΕ και τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν τις πραγματικές ανάγκες των ΜμΕ για υποστήριξη, ανάλογα και με το μέγεθος τους. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, όπως και οι Δημόσιες Αρχές πρέπει να χαράξουν κοινή πορεία, ενωμένες χωρίς να διστάζουν να ζητούν βοήθεια και χωρίς να «κρύβονται». Το πιο βασικό είναι να κερδίσουν γνώση και να αποκτήσουν θέληση, αμφοτέρω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Epstein, M.J., & Roy, J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34, 585-604.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.

Gonzalez, M., & Martinez, C. (2004). Fostering Corporate Social Responsibility through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of Business Ethics*, 55, 277-293.

Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 704-721.

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18, 21-36.

Panayiotou, N.A., Aravossis, K.G., & Moschou, P. (2009). Greece: A Comparative Study of CSR Reports. In Idowu, S. O., & Filho, W. L. (Eds), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A skill building approach*, 4th edition, Hoboken, NJ: Wiley.

Η παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου και οι επιδράσεις του στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων

Φοιτήτρια: Παπαγεωργάκη Αθηνά

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, το ψυχολογικό συμβόλαιο (psychological contract), ως έννοια, έχει αποσπάσει ιδιαίτερα αυξημένη ερευνητική προσοχή λόγω της σημασίας του στην κατανόηση της εργασιακής σχέσης και της αξίας του στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του οργανισμού (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Μάλιστα, πρόσφατες αλλαγές του εργασιακού τοπίου όπως, η παγκοσμιοποίηση και η γενικότερη τάση για αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και πρακτικών, ανάγκασαν πολλές επιχειρήσεις να μειώσουν τα κόστη τους, μειώνοντας παράλληλα το πλεονάζον προσωπικό τους. Το γεγονός αυτό αφενός, γέννησε ασάφεια σχετικά με το τι μπορεί να αναμένει ο εργαζόμενος από τον εργοδότη του, καθιστώντας πιο θολό το εργασιακό γίνεσθαι (Rousseau, 1995) και αφετέρου προσέλκυσε το ερευνητικό ενδιαφέρον αναφορικά με την επανεξέταση της οργανωσιακής ζωής, τη διαχείριση της εργασιακής σχέσης εργαζόμενου και εργοδότη και τον τρόπο που τελικά δομείται ο οργανισμός και κινητοποιεί τους εργαζόμενους (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Η Rousseau συγκεκριμένα αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου γίνεται καλύτερα αντιληπτή εξετάζοντας τι συμβαίνει όταν το ψυχολογικό συμβόλαιο μένει ανεκπλήρωτο» (Rousseau, 1989, σελ. 128).

Σκοπός και σημαντικότητα της έρευνας

Το ερευνητικό ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα προκύπτει ως απόρροια της σημαντικότητας του ψυχολογικού συμβολαίου, και ιδιαίτερα των επιπτώσεων που προκαλούνται στα άτομα ύστερα από παραβίασή του. **Σκοπός**, επομένως, της παρούσας διπλωματικής έρευνας είναι να μελετηθούν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων όταν οι τελευταίοι αντιλαμβάνονται παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου που διέπει την σχέση τους με τον εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, στη συγκεκριμένη έρευνα εξετάζεται η σχέση που εμφανίζει η παραβίαση με τους εξής παράγοντες: **αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη** (Perceived Organizational Support), **εργασιακή ικανοποίηση** (job satisfaction), **πρόθεση παραίτησης** (intention to quit) και δύο συμπεριφορών, της **Συμπεριφοράς του Καλού Εταιρικού Πολίτη** (Organizational Citizenship Behavior) και της **Αντιπαραγωγικής Εργασιακής Συμπεριφοράς** (Counterproductive Work Behavior).

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας μελετήθηκε αναλυτικά η υπάρχουσα διεθνής βιβλιογραφία, ώστε να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία που πλαισιώσουν την έρευνα και να γίνει η εννοιολογική προσέγγιση των εξεταζόμενων εννοιών.

Πιο αναλυτικά, το ψυχολογικό συμβόλαιο χτίζεται και βασίζεται σε υποσχέσεις -ρητές ή άρρητες- που δεσμεύουν τις δύο πλευρές σε μία συμφωνία. Δεν αποτελεί γραπτό συμβόλαιο, αλλά μια άτυπη συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη για αμοιβαία οφέλη και αμοιβαίες υποχρεώσεις. Αυτές οι πεποιθήσεις ξεπερνούν τις γραπτές και ρητές διατάξεις του επίσημου εργασιακού συμβολαίου (Restubog, Hornsey, Bordia & Esposito, 2008). Η Rousseau (1989) αναφέρει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι παρά οι ατομικές πεποιθήσεις και στάσεις του εργαζόμενου, σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που διέπουν τη σχέση του με τον οργανισμό. Φαίνεται λοιπόν, ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν βασίζεται στην πραγματικότητα αυτή καθαυτή, αλλά στην αντίληψη του κάθε συμβαλλόμενου μέρους για αυτή την πραγματικότητα (De Vos, Buyens & Schalk, 2003). Ως εκ τούτου, μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, ακόμη και μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή ακόμα και την ίδια εργασιακή ομάδα.

Τα θεμέλια της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου βρίσκονται στη θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964; Social Exchange Theory). Η κοινωνική ανταλλαγή περιλαμβάνει απροσδιόριστες υποχρεώσεις, κατά τις οποίες το κάθε μέρος χρειάζεται να εμπιστευτεί το άλλο ως προς το γεγονός ότι τα οφέλη που εισπράττει θα ανταποδοθούν (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Για την ανάπτυξη των σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η **αρχή της αμοιβαιότητας** (norm of reciprocity), σύμφωνα με την οποία, όταν δύο μέρη εμπλέκονται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης και το ένα εξ' αυτών προβεί σε μία πράξη επωφελή για το άλλο, τότε δημιουργούνται αισθήματα υποχρέωσης και υπάρχει η προσδοκία ότι η πράξη αυτή θα ανταποδοθεί. Όταν ένας εργαζόμενος κάνει σε κάποιον μία χάρη, υπάρχει μία προσδοκία για μελλοντική επιστροφή, η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη στο άλλο μέρος για μία δίκαιη εκπλήρωση των υποχρεώσεων σε βάθος χρόνου (Holmes, 1981 σε Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Η σημαντικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου αναδεικνύεται όταν επέρχεται ρήξη και παραβίασή του, γεγονός το οποίο οδηγεί σε συναισθήματα μη ικανοποίησης και στα δύο μέρη και παρουσιάζει έναν αρνητικό αντίκτυπο στην συμπεριφορά και παραγωγικότητα του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην παραγωγικότητα του οργανισμού (Jha & Pingle, 2015).

Οι Morrison και Robinson (1997) έκαναν μία εννοιολογική διάκριση μεταξύ δύο διακριτών αλλά ταυτόχρονα άμεσα συσχετιζόμενων ορών, της **γνωστικής παραβίασης** του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract breach) και της **συναισθηματικής παραβίασης** του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contract violation). Η γνωστική παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στις γνωστικές αξιολογήσεις των εργαζόμενων για την αποτυχία του οργανισμού στον οποίο απασχολείται να εκπληρώσει αποτελεσματικά μία ή περισσότερες υποχρεώσεις που σιωπηλά έχει συμφωνήσει στην εργασιακή σχέση και αποτελούν το ψυχολογικό του συμβόλαιο (Morrison & Robinson, 1997). Η συναισθηματική παραβίαση του ψυχολογικού αποτελεί μία συναισθηματική κατάσταση που είτε μπορεί, είτε όχι να συνοδεύει την αντίληψη ότι ο οργανισμός απέτυχε να εκπληρώσει επαρκώς το ψυχολογικό συμβόλαιο (Conway &

Briner, 2002). Πρόκειται για έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως συναισθήματα αδικίας, θυμού και προδοσίας, με επακόλουθες επιβλαβείς επιδράσεις στα αισθήματα ικανοποίησης του εργαζόμενου αφενός από την εργασία και αφετέρου από τον οργανισμό (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994).

Τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές μελέτες έχουν γίνει αναφορικά με τις συνέπειες της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και αυτό διότι, η παραβίαση συνεπάγεται επιζήμιες επιπτώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι Kickul, Lester και Belgio (2004) κατηγοριοποίησαν τις συνέπειες της παραβίασης σε στάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων. Στην παρούσα έρευνα θα μελετηθούν συγκεκριμένοι παράγοντες, δηλαδή μία αντίληψη (Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη), δύο στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση παραίτησης) και δύο συμπεριφορές (Συμπεριφορά του Καλού Εταιρικού Πολίτη, Αντιπαραγωγική Εργασιακή Συμπεριφορά) και θα εξεταστεί η σχέση που έχουν με τη γνωστική και συναισθηματική παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η μελέτη των εργασιακών στάσεων είναι σημαντική, διότι πρόκειται για προγνωστικοί δείκτες σημαντικών συμπεριφορών, όπως είναι η απόδοση στην εργασία ή η συμπεριφορά του καλού εταιρικού πολίτη που θα αναπτύξει ο εργαζόμενος, ενώ οι εργασιακές συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο από οργανωσιακό αντίκτυπο στο χώρο εργασίας.

Μεθοδολογία της έρευνας

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήρθε να διερευνήσει τις θεωρητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση βάσει των ευρημάτων διαφόρων ερευνητών στη διεθνή βιβλιογραφία. Ως καταλληλότερη μέθοδο συλλογής των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείτο από 38 ερωτήσεις που εξετάζουν συνολικά τις 7 υπό μελέτη μεταβλητές. Οι μεταβλητές μετρήθηκαν βάσει των κλιμάκων μέτρησης που έχουν αναπτυχθεί από σημαντικούς ερευνητές. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν, ως επί το πλείστον, ηλεκτρονικά,, ενώ σε κάποιες -λιγιστές- περιπτώσεις δόθηκε κατόπιν προσωπικής επαφής και συμπληρώθηκε χειρόγραφα. Δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τα άτομα χωρίς την παρουσία του ερευνητή για επεξηγήσεις και αποσαφήνιση των τεθέντων ερωτήσεων, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην σαφήνεια και απλότητα των διατυπώσεων καθώς και στην εμφάνιση του ερωτηματολογίου προκειμένου να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης των συμμετεχόντων. Παράλληλα, διασφαλίστηκε η ανωνυμία της ταυτότητας του συμμετέχοντα, η εχεμύθεια και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεών του. Να επισημανθεί ότι η διάρκεια συλλογής των δεδομένων επεκτάθηκε σε διάστημα ενός μηνός.

Το συνολικό, ως προς τον αριθμό, δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι 105 εργαζόμενοι που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα, εκ των οποίων 61,9% είναι γυναίκες και 38,1% άνδρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι νέοι, ηλικιακού εύρους 26-35 ετών (44,8%), ενώ στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες έχουν αρκετά υψηλό επίπεδο σπουδών, είτε είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (48,6%), είτε είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (31,4%).

Αποτελέσματα

Οι στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι η Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation) για να εξεταστεί η σχέση που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους και η Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis) των μεταβλητών για να ελέγξουμε αν μία μεταβλητή επηρεάζεται από άλλες.

Αρχικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η γνωστική, όσο και η συναισθηματική παραβίαση εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη. Ακολούθως, με παρόμοιο τρόπο φάνηκε να εξελίσσεται και η σχέση της γνωστικής και συναισθηματικής παραβίασης με την εργασιακή ικανοποίηση, φανερώνοντας μία αρνητική σχέση μεταξύ τους. Έπειτα, τόσο η γνωστική, όσο και η συναισθηματική παραβίαση σχετίζονται θετικά με την πρόθεση παραίτησης. Αναφορικά με την εξέταση των συμπεριφορών, η γνωστική και συναισθηματική παραβίαση φάνηκε ότι σχετίζονται αρνητικά με την Συμπεριφορά του Καλού εταιρικού Πολίτη και θετικά με την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά.

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης, ούτως ώστε να εξεταστεί εάν η γνωστική ή συναισθηματική παραβίαση επηρεάζουν την πρόβλεψη των δύο συμπεριφορών, αφενός της Συμπεριφοράς του Καλού Εταιρικού Πολίτη και αφετέρου της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η παραβίαση δεν διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην πρόβλεψη της Συμπεριφοράς του Καλού Εταιρικού Πολίτη, ωστόσο η γνωστική παραβίαση παίζει κάποιο ρόλο στην πρόβλεψη της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς.

Συμπεράσματα- Πρακτικές εφαρμογές αποτελεσμάτων

Η χρησιμότητα της παρούσας έρευνας αναδεικνύεται και από τη δυνατότητα εφαρμογής της σε πρακτικό επίπεδο. Έτσι, λοιπόν τα ευρήματα είναι δυνατόν αφενός, να συνεισφέρουν γνώση στον ίδιο τον εργαζόμενο για τη διαχείριση της εργασιακής σχέσης του με τους οργανωσιακούς εκπροσώπους και αφετέρου, να συμβάλλουν, σε οργανωσιακό επίπεδο, στην αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Σε γενικό επίπεδο, τα αποτελέσματα ανέδειξαν την σημασία που παρουσιάζει το φαινόμενο παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου για τους οργανισμούς, αφού τόσο η γνωστική, όσο και η συναισθηματική παραβίαση επιφέρει εμφανή αποτελέσματα αφενός στις στάσεις των εργαζομένων, με τη μείωση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και την αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης του εργαζόμενου από τον οργανισμό και αφετέρου στις συμπεριφορές που υιοθετούν οι εργαζόμενοι, με μείωση της συμπεριφοράς του Καλού Εταιρικού Πολίτη και αύξηση των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Τα ευρήματα λοιπόν της έρευνας, δεν θα μπορούσαν παρά να έχουν πρακτική εφαρμογή στους οργανισμούς. Κάποια στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους οργανισμούς είναι τα εξής:

- Οι οργανωσιακοί εκπρόσωποι (προσωπικό του HR, προϊστάμενοι, supervisors) χρειάζεται να

είναι προσεκτικοί κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των υποψήφιων εργαζόμενων, τη διαδικασία κοινωνικοποίησης και κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασιακής αλληλεπίδρασης, ώστε να μην μεταφέρουν μη ρεαλιστικές υποσχέσεις και με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται προσδοκίες στους εργαζόμενους, αφού η μη εκπλήρωσή τους μπορεί να οδηγήσει σε γνωστική και συναισθηματική παραβίαση.

- Θα ήταν ορθό, επίσης, οι εκπρόσωποι του οργανισμού να παρατηρούν πιο στενά τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζόμενων και σε περίπτωση παραβίασης, να προλάβουν την εκτόνωση των συναισθηματικών αποκρίσεων των εργαζομένων πριν λάβουν έντονες συμπεριφορικές αντιδράσεις. Ένας τρόπος να επιτευχθεί αυτό είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων συμβουλευτικής που προσανατολίζονται στη διαχείριση συναισθημάτων των εργαζόμενων (Smits & Pace, 1992 σε Zhao et al., 2007).
- Ακόμη, η επικοινωνία και η συζήτηση για τις ανησυχίες και προβληματισμούς των εργαζόμενων μπορεί να αποτρέψει αρνητικές αντιδράσεις των τελευταίων, απαλύνοντας τα αρνητικά τους συναισθήματα και συμβάλλοντας κατ'επέκταση την μείωση εμφάνισης της παραβίασης.
- Τέλος, η εφαρμογή ερευνών γνώμης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανάγκες και ανησυχίες τους και ως εκ τούτου βοηθά τη δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών.

Βασική Βιβλιογραφία

- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Issue 3, pp. 287-302.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A large Scale Survey. *The Journal of Management Studies*. Vol. 37, Issue 7, pp. 904-930.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of Organizational Behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34. Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D.J., & Wayne, S.J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No 6, pp. 1079-1098.
- Kickul, J. R., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.4, Issue 2, pp. 229-252.
- Morrison, D.E., & Robinson S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.
- Restubog, S.L.D, Hornsey, M.J, Bordia P., & Esposito, S.R. (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behavior: Insights from the Group Value Model. *Journal of Management Studies*. Vol. 45, Issue 8. pp. 1379-1400.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 769-782.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, Employee Responsibilities and Rights *Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Englewood Cliffs, NJ.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, & B.C., Bravo, J. (2007). The impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 647-680.

Η χρήση του Δείκτη Μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού Training ROI στις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ελλάδα

Φοιτήτρια: Τζίκου Ζωή

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα

Εισαγωγή

- Η έρευνα αυτή διεξήχθη για τους δείκτες :
 - Cost Per Hire (CPH)
 - Training ROI
 - Absenteeism
- Αφορά:
 - ✓ Το ποσοστό & το λόγο χρήσης τους
 - ✓ Τη σπουδαιότητα τους
 - ✓ Πιθανότητα μέτρησης
 - ✓ Τις κατηγορίες θέσεων εργασίας για τις οποίες εκτιμώνται

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

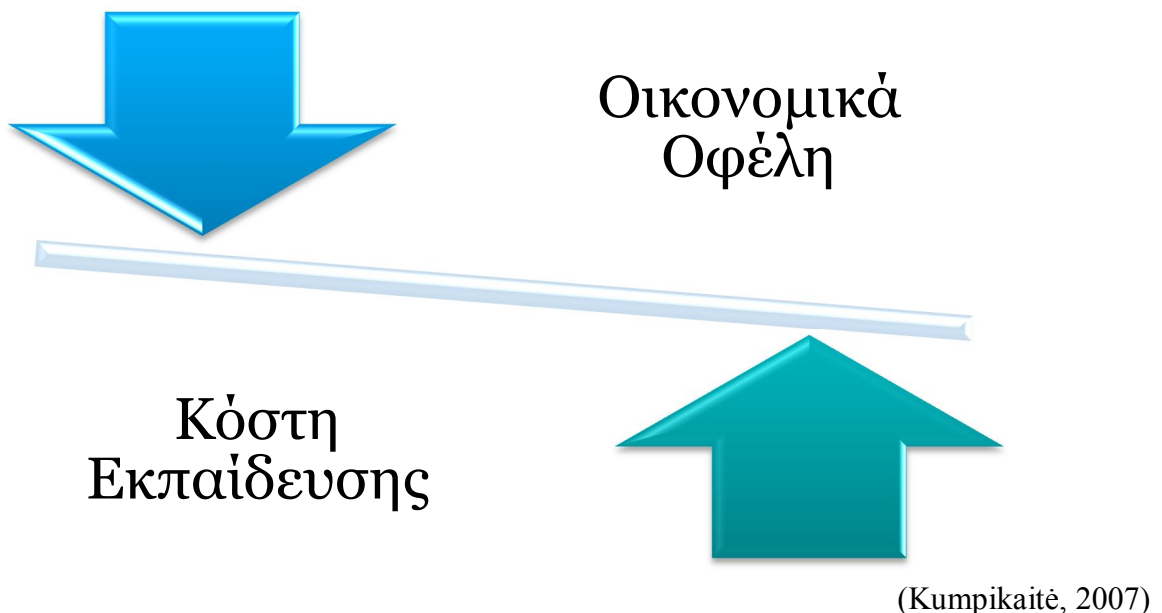


Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Σκοπός της εργασίας:

- Διερεύνηση του θεωρητικού υποβάθρου αναφορικά με το δείκτη Training ROI
- Η στάση των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Ελλάδα σχετικά με το δείκτη Training ROI
 - ✓ χρήση & λόγοι χρήσης
 - ✓ σημαντικότητα
 - ✓ τάση μελλοντικής χρήσης
- ✓ διερεύνηση των επιπέδων θέσεων εργασίας αλλά και την κατηγορία των προγραμμάτων για τα οποία εκτιμάται

Training ROI



$$\text{Training ROI (\%)} = \frac{\text{Καθαρά Οφέλη Προγράμματος} \times 100}{\text{Κόστη Προγράμματος}}$$

- **Μετρήσιμα Οφέλη:** αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των ελαττωματικών (Kumpikaitè, 2007)
- **Μη μετρήσιμα Οφέλη:** αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, βελτιωμένη ομαδικότητα και εξυπηρέτηση πελατών (Phillips & Phillips, 2005)

Παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών στοιχείων στα οποία στηρίχτηκε η εργασία

Ο Phillips (2003) στο βιβλίο του έκανε αναφορά στις τρεις βασικές κατηγορίες για τις οποίες διενεργείται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές είναι:

1. Training: που αφορά την εκπαίδευση σε ικανότητες σχετιζόμενες με την εργασία και η οποία αποδίδει σε μικρό χρονικό διάστημα
2. Education: που αφορά την προετοιμασία των εργαζομένων που πρόκειται να εξελιχθούν ή να αλλάξουν θέση εργασίας, και η οποία αποδίδει σε μέτριο χρονικό διάστημα και έχει μέτριο ρίσκο αλλά ο υπολογισμός του δείκτη είναι περισσότερο δύσκολος σε σχέση με την προηγούμενη κατηγορία καθώς σε αυτήν εμπλέκονται κι άλλες κατηγορίες.
3. Development: που αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό (π.χ. εταιρικές αξίες, εισαγωγή αλλαγών, κουλτούρα), και η οποία απαιτεί μεγάλη χρονική διάρκεια για την εκτίμηση της απόδοσης και έχει υψηλό ρίσκο λόγω του ότι αποτελεί τον πιο δύσκολο υπολογισμό του δείκτη εξαιτίας του χρόνου που απαιτεί αλλά και της εισβολής μιας πληθώρας εμπλεκόμενων μεταβλητών.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο η απόδοση της επένδυσης είναι περισσότερο εύκολο να αξιολογηθεί για εκπαιδευτικά προγράμματα μικρής χρονικής διάρκειας, όπως αυτά της πρώτης κατηγορίας, με το δείκτη Training ROI (Phillips, 2003^b).

Επομένως,

Υπόθεση 1: Η χρήση του δείκτη Training ROI για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ελλάδα θα είναι συνηθέστερη σε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με δεξιότητες άμεσα συνυφασμένες με την εργασία

Στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας ((Stolovitch and Maurice, 1998· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005) κατά κύριο λόγο λέγεται ότι η εκτίμηση του δείκτη Training ROI είναι πολύ σημαντική για έναν οργανισμό και ότι έχει μεγάλο αντίκρισμα στα συνολικά του αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η ακριβώς αντίθετη άποψη σύμφωνα με τον Carliner (2009) ο οποίος αναφέρεται σε μη χρησιμότητα, μικρή σημαντικότητα αλλά και αναξιοπιστία του δείκτη. Ισχυρίζεται ότι αποτελεί πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού budget μιας επιχείρησης και ότι οι managers πιστεύουν ότι οι εντυπώσεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευόμενων είναι πιο σημαντικές για την αξιολόγηση απ' ότι ο δείκτης Training ROI.

Υπόθεση 2: Η υποκειμενική εκτίμηση των στελεχών ΔΑΔ για τη σημασία χρήσης του δείκτη Training ROI είναι υψηλή

Σε συνέχεια της προηγούμενης υπόθεσης και βασιζόμενοι στο θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε παραπάνω, για να μπορεί να εφαρμόζεται ο δείκτης και να υφίσταται φιλοσοφία αξιολόγησης της εκπαίδευσης σημαίνει ότι οργανισμός διατηρεί μία κουλτούρα όπου ενστερνίζεται την αξία της συμβολής των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα τελικά αποτελέσματά του (Cascio, 1989· Glover et al., 1999· Phillips & Phillips, 2002· McGeough, 2011). Επιπλέον, δεδομένου ότι θα αντληθούν δεδομένα από την τελευταία έρευνα του Cranet (καθώς η παρούσα έρευνα διεξάγεται στις ίδιες εταιρίες), οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν γενικά σε αυτήν θεωρείται ότι χρησιμοποιούν βέλτιστες πρακτικές, συνεπώς αναμένεται να έχουν αναπτύξει μια

τέτοια κουλτούρα και είναι πιο πιθανό να έχουν υιοθετήσει το Δείκτη Training ROI. Έτσι, λοιπόν, κάνουμε την ανάλογη υπόθεση:

Υπόθεση 3: Η χρήση του δείκτη Training ROI είναι πιο συχνή στις επιχειρήσεις όπου η ΔΑΔ έχει πιο στρατηγικό ρόλο.

Η τέταρτη και τελευταία υπόθεση της παρούσας έρευνας βασίζεται στην Θεωρία των Θεσμών/ Θεσμική Θεωρία (Institutional Theory). Η Θεωρία των Θεσμών των οργανισμών ως μία διαδικασία μεταδοτικής Αξίας (Institutional Theory As a Process of Instilling Value) αποτελεί μία από τις πιο πρώιμες και επομένως την παλαιότερη εκδοχή αυτής της θεωρίας και συγγέεται με το όνομα του Philip Selznick και των μαθητών του (Scott, 1987). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Selznick «η θεσμοθέτηση» (Institutionalization) είναι στην ουσία το να εμποτιστεί με αξία η εργασία πέρα από της απαιτήσεις που αυτή έχει». Γι' αυτό επισημαίνει πως οι θεσμοθετημένοι/ θεμελιωμένοι οργανισμοί γίνονται αντιληπτοί ως φυσικές οντότητες που έχουν ως αυτοσκοπό την αυτοσυντήρησή τους (Scott, 1987). Για να γίνει περισσότερο κατανοητό ο Selznick θεωρούσε ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν οργανωτικές δομές, οι οποίες στην ουσία συνιστούν ένα «προσαρμοστικό όχημα» το οποίο επηρεάζεται και διαμορφώνεται τόσο από τα χαρακτηριστικά και τις δεσμεύσεις που εντάσσονται σε αυτές, όσο και από τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διαδικασία αυτή της θεσμοθέτησης (institutionalization) προσομοιάζεται σαν κάτι που "να συμβαίνει στον οργανισμό με το πέρασμα του χρόνου" (Scott, 1987). Επομένως, οι οργανισμοί γίνονται αντιληπτοί ως ένα εξελικτικό είδος το οποίο φαίνεται μέσα από την ιστορία τους και όταν πρόκειται για οργανισμούς που μεταδίδουν αξία και ακολουθούν τη θεωρία είναι αυτοί που γίνονται πρότυπα μίμησης για τους υπόλοιπους οργανισμούς (Scott, 1987). Ο Selznick, λοιπόν, θεωρεί ότι οι οργανισμοί έχουν μία "φυσική διάσταση" και ότι αποτελούν προϊόντα αλληλεπίδρασης και προσαρμογής αποτελώντας δεξαμενές ιδεαλισμού (Scott, 1987). Βασιζόμενοι στη θεωρία αυτή που στην ουσία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που είναι θεσμοθετημένοι, δηλαδή αποτελούν επιχειρήσεις κολοσσούς στον εκάστοτε κλάδο λόγω του βέλτιστου τρόπου λειτουργίας τους, αποτελούν πρότυπα μίμησης των υπολοίπων κάνουμε την ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 4: Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα κάνουν χρήση του δείκτη- είτε γιατί υιοθετούν καινοτομίες που έχουν ήδη υιοθετηθεί στο εξωτερικό, είτε γιατί εφαρμόζουν διοικητικές πρακτικές που έχουν ήδη δοκιμαστεί σε μεγαλύτερο κοινό/ προσωπικό (δυνατότητα δημιουργίας οικονομικών κλίμακας).

Μεθοδολογία

- Δεδομένα και από την έρευνα του Cranet (2015)

Δείγμα

- ✓ 51/180 επιχειρήσεις
- ✓ 98 έως 17.157 εργαζόμενους

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ	
INTERAMERICAN	EVEREST AE
HILTON ATHENS	PHARMATHEN RHERMACEU
TECHNOMAR	CITIBANK INTERNATION
TITANIA	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ
ΣΤΕΡΓΙΟΥ	AKRITAS AE
CIS AE	TELEPERFORMANCE HELL
FRIGOGLASS SAIC	TITAN
ΥΓΕΙΑ	YDROGEIOS
ICAP GROUP AE	SIEMENS AE
MELLON AE	GENERAL MILLS
EKPAIDEYTIRIA DOUKA	L'OREAL
UNISYSTEMS	MONDELEZ (KRAFT)
G4S	LOUX
ΕΥΔΑΠ	COCO-MAT
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	CORAL AE
PRICEWATERHOUSECOOPERS	ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ
MANPOWERGROUP	ANDREAS FILIS
ΑΤΤΙΚΑ GROUP	KARIERA.GR
LANDYS+GYR A.E.	SOL AE
WIN MEDICA	VIDALIS AE
NOTOS COM HOLDINGS SA	VANOS S.A.
EY (ERNST YOUNG)	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	REVOIL
ΥΔΡΟΓΕΙΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΔΗΜΟΣ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ
ΚΟΤΟΠΟΥΛΑ ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ	ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ
TRIKKI AE	

Μέσα Συλλογής Δεδομένων

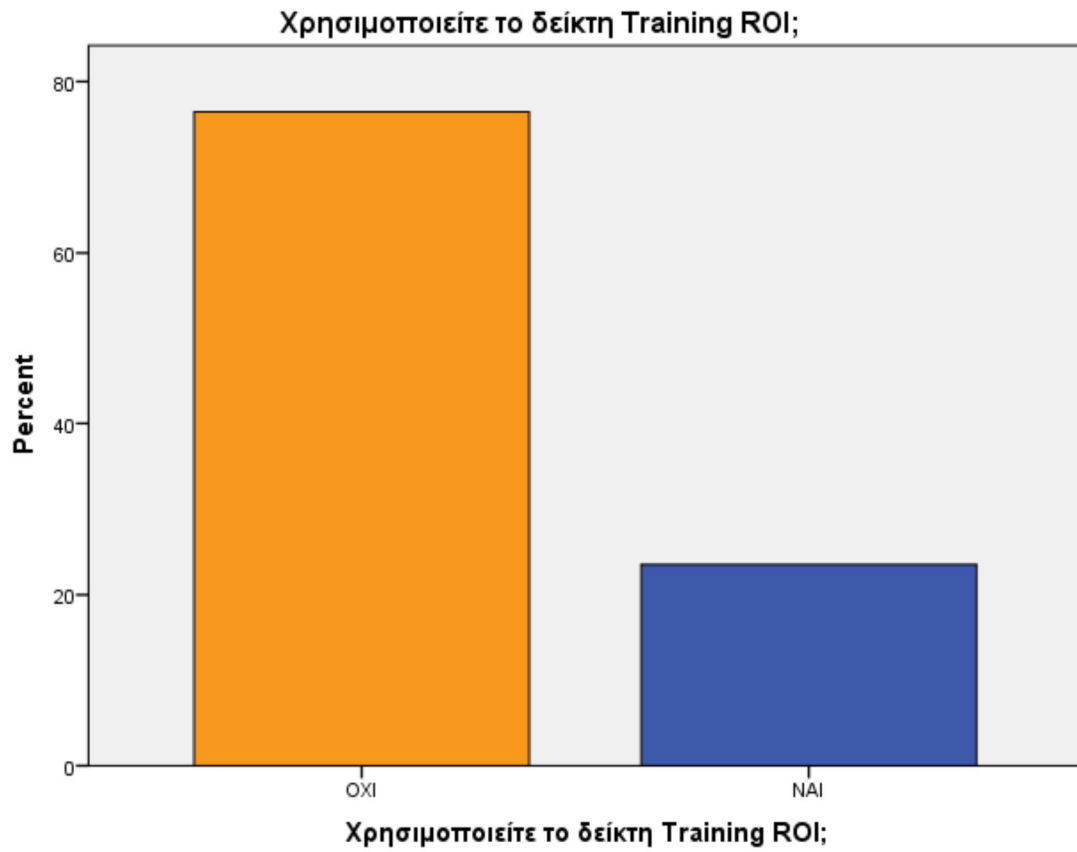
- Κατασκευή ερωτηματολογίου από Ιούλιο 2015 - Σεπτέμβριο 2015
- Εισαγωγικό κείμενο για
 - ✓ τήρηση του απορρήτου
 - ✓ εμπιστευτικότητα των δεδομένων
 - ✓ σημασία συμμετοχής τους. Επίσης, ο αναγνώστης ενημερώνεται εξαρχής για
 - ✓ το σκοπό
 - ✓ το περιεχόμενο της έρευνας
 - ✓ το χρόνο συμπλήρωσης του
 - ✓ οι απαντήσεις να είναι ειλικρινείς
 - ✓ ευχαριστίες
 - ✓ στοιχεία επικοινωνίας

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με περιγραφικά στοιχεία των δεικτών

- ✓ Συχνότητα, σκοπός & πιθανότητα χρήσης
- ✓ Κατηγορίες θέσεων εργασίας & είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- ✓ εκτίμηση άλλων δεικτών

Διαδικασία

- e-mail: hrmetricsingreece@gmail.com
- λίστα 180 επιχειρήσεων
- 2 reminder e-mails
- LinkedIn
- Προσωπική επικοινωνία μέσω τηλεφώνου



Διάγραμμα : Ποσοστό Εκτίμησης του Δείκτη Training ROI (N=51)

Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων

H₁: Η χρήση του δείκτη Training ROI για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ελλάδα θα είναι συνηθέστερη σε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με δεξιότητες άμεσα συνυφασμένες με την εργασία

	Εκπαίδευση κατά την υποδοχή νεοπροσληφθέντων (induction training)	Εκπαίδευση των εργαζομένων σε ικανότητες σχετιζόμενες με την εργασία τους	Εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να εξελιχθούν ή να αλλάξουν θέση εργασίας	Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με τον οργανισμό (π.χ. εταιρικές αξίες, εισαγωγή αλλαγών)
Υπάλληλοι γραφείου και εργάτες	30,8%	76,9%	23,1%	23,1%
Επιστημονικό ή προσωπικό χωρίς διοικητικά καθήκοντα	23,1%	46,2%	30,8%	23,1%
Διοικητικά Στελέχη	23,1%	23,1%	61,5%	53,8%

(ανάλυση συχνοτήτων)

H₂: Η υποκειμενική εκτίμηση των στελεχών ΔΑΔ για τη σημασία χρήσης του δείκτη Training ROI είναι υψηλή

Στην ανάλυση των συχνοτήτων:

$x = 4,41$ (min.=4,00 & max.=5,00, SD =0.51), απαντήσεις: 4= πολύ σημαντική και το 5= πάρα πολύ σημαντική

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μέτρησή του Training ROI για την επιχείρησή σας;	12	1,00	4,00	5,00	4,4167	,51493	,265

Valid N (listwise)	12						
--------------------	----	--	--	--	--	--	--

Περιγραφικά στοιχεία για τη σημαντικότητα της χρήσης του Δείκτη Training ROI

Λόγοι σημαντικότητας:

- την αναλογία του κόστους/ οφέλους
- συγκρισιμότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών μεθόδων/ τιμών του Δείκτη Training ROI ανάλογα με την κατηγορία των υπαλλήλων για να συμπεραίνουν ποιοι εργαζόμενοι ωφελούνται περισσότερο από την εκπαίδευση
- για να αναγνωρίζουν την προστιθέμενη αξία στον οργανισμό
- για την ακριβή ανάγνωση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης και την άμεση σύνδεσή του με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

H₃ : Η χρήση του δείκτη Training ROI είναι πιο συχνή στις επιχειρήσεις όπου η ΔΑΔ έχει πιο στρατηγικό ρόλο

Μέσω της εντολής Crosstabs:

Χρήση 4 ερωτήσεων από το Cranet

1. «Το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη ΔΑΔ κατέχει θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στο αντίστοιχο Συμβούλιο Διευθυντών;»
 - **δεν** υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών όπως αναμενόταν βάσει της υπόθεσης

Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team? *					
Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI; Crosstabulation					
			Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;		Total
			OXI	NAI	
Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?	No	Count	3	8	11
		% within Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?	27,3%	72,7%	100,0%
Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?	Yes	Count	27	4	31
		% within Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?	87,1%	12,9%	100,0%
Total		Count	30	12	42
		% within Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?	71,4%	28,6%	100,0%

Έλεγχος συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της θέσης του υπευθύνου ΔΑΔ στο Διοικητικό Συμβούλιο (N=42)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,238 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	11,458	1	,001		
Likelihood Ratio	13,522	1	,000		

Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,899	1	,000		
N of Valid Cases	42				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Έλεγχος χ^2 για τη συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της θέσης του υπευθύνου ΔΑΔ στο Διοικητικό Συμβούλιο (N=42)

2. «Έχει η εταιρεία σας γραπτή Στρατηγική Διοίκησης Προσωπικού/ΔΑΔ;»

➤ τα αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν σημαντική συνάφεια ούτε και διαφορά

Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy? * Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI; Crosstabulation					
			Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;		Total
			OXI	NAI	
Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?	No	Count	8	3	11
		% within Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?	72,7%	27,3%	100,0%
	Yes	Count	23	9	32
		% within Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?	71,9%	28,1%	100,0%
Total	Count	31	12	43	
	% within Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?	72,1%	27,9%	100,0%	

Έλεγχος συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της γραπτής Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (N=43)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003 ^a	1	,957		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,957		
Fisher's Exact Test				1,000	,640
Linear-by-Linear Association	,003	1	,957		
N of Valid Cases	43				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,07.

b. Computed only for a 2x2 table

Έλεγχος χ^2 για τη συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της γραπτής Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (N=43)

3. «Έχει η εταιρεία σας γραπτή Στρατηγική Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης;»

➤ Δεν υπήρχε καμία σημαντική συνάφεια στα δεδομένα

Does your organisation have a written HR training and development strategy? * Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI; Crosstabulation					
			Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;		Total
			OXI	NAI	
Does your organisation have a written HR training and development strategy?	No	Count	5	3	8
		% within Does your organisation have a written HR training and development strategy?	62,5%	37,5%	100,0%
	Yes	Count	26	9	35
		% within Does your organisation have a written HR training and development strategy?	74,3%	25,7%	100,0%
Total		Count	31	12	43
		% within Does your organisation have a written HR training and development strategy?	72,1%	27,9%	100,0%

Ελεγχος συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της γραπτής Στρατηγικής Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης (N=43)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,450 ^a	1	,503		
Continuity Correction ^b	,055	1	,815		
Likelihood Ratio	,430	1	,512		
Fisher's Exact Test				,665	,393
Linear-by-Linear Association	,439	1	,508		
N of Valid Cases	43				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Ελεγχος χ^2 για τη συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της γραπτής Στρατηγικής Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης (N=43)

4. : «Ποιοι έχουν την πρωταρχική ευθύνη για τις σημαντικές αποφάσεις πολιτικής, στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη;»

- ✓ Στελέχη Γραμμής
- ✓ Στελέχη Γραμμής σε συνεννόηση με το Τμήμα ΔΑΔ
- ✓ Τμήμα ΔΑΔ σε συνεννόηση με τα στελέχη γραμμής
- ✓ Τμήμα ΔΑΔ
- όλες οι συνάφειες **δεν** είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς το $p=0,44 > 5\%$ του χ^2

Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development? * Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI; Crosstabulation					
			Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;		Total
			OXI	NAI	
Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development?	Line Management	Count	3	3	6
		% within Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development?	50,0%	50,0%	100,0%
	Line Mgt. in consultation with HR dept.	Count	6	3	9
		% within Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development?	66,7%	33,3%	100,0%
	HR dept. in consultation with line Mgt.	Count	18	4	22
		% within Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development?	81,8%	18,2%	100,0%
	HR Department	Count	5	2	7
		% within Who has primary responsibility for major policy decisions on Training and Development?	71,4%	28,6%	100,0%
	Total	Count	32	12	44
		% within Who has primary responsibility for major policy decisions on Training	72,7%	27,3%	100,0%

	and Development?			
--	------------------	--	--	--

Ελεγχος συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών της χρήσης του δείκτη Training ROI και της πρωταρχικής ευθύνης για τις σημαντικές αποφάσεις πολιτικής, στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (N=44)

Συμπερασματικά:

- Η συμμετοχή της ΔΑΔ στο διοικητικό συμβούλιο (που σημαίνει την ύπαρξη στρατηγικής ΔΑΔ) από μόνη της σημαίνει πως η εταιρεία έχει ήδη αναγνωρίσει την αξία της και τη συμβολή της στα αποτελέσματά της (αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της σωστής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του Α.Δ.)
 - Όταν η ΔΑΔ έχει πιο στρατηγικό ρόλο τότε υπάρχει μεγαλύτερος προσανατολισμός προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες (business oriented) παρά προς την αξιολόγηση των επιμέρους λειτουργιών της ΔΑΔ

H₄: Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα κάνουν χρήση του δείκτη- είτε γιατί υιοθετούν καινοτομίες που έχουν ήδη υιοθετηθεί στο εξωτερικό, είτε γιατί εφαρμόζουν διοικητικές πρακτικές που έχουν ήδη δοκιμαστεί σε μεγαλύτερο κοινό/ προσωπικό (δυνατότητα δημιουργίας οικονομικών κλίμακας)

- **δεν** υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r_s = 0.17$, $df = 43$, $p=0,25 > 5\%$)

Correlations				
		Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;	Total number of employees	
Spearman's rho	Χρησιμοποιείτε το δείκτη Training ROI;	Correlation Coefficient	1,000	,174
		Sig. (2-tailed)	.	,253
		N	51	45

	Total number of employees	Correlation Coefficient	,174	1,000
		Sig. (2-tailed)	,253	.
		N	45	45

Πίνακας ελέγχου συσχέτισης των μεταβλητών χρήσης του Δείκτη Training ROI και του αριθμού των εργαζομένων των επιχειρήσεων, με έλεγχο Spearman's rho (N=45)

Συμπερασματικά:

- Γενική εικόνα μη χρήσης του δείκτη από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ελλάδα, διότι δεν ακολουθούν εν τέλει με τον ίδιο ρυθμό τις εξελίξεις (αντιθέτως απέχουν αρκετά) που συμβαίνουν στον επαγγελματικό κόσμο.
- Το δείγμα της έρευνας μπορεί να μην αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Ελλάδα, καθώς οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις θεωρούνται “Best Practice in HR”

Βασική Βιβλιογραφία

Carliner, S. (2009.) Maybe ROI really is a waste of time. *TRAINING*, 46(6), 14-15.

Glover, R. W., Long, D. W., Haas, C. T., & Alemany, C. (1999). Return-on-investment (ROI) Analysis of education and training in the construction industry. *Center for Construction Industry Studies*, pp. 1-59.

Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K. (2013). Feds Lead the Way in Making Training Evaluations More Effective. *Public Manager*, 42(1), 15.

Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*, 5 (55), 29-36.

McGeough, D. (2011). Measuring ROI. *Training Magazine March/Apr2011*, 48(2), 1-44.

Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2005). ROI at work: Best-practice case studies from the real world. *American Society for Training and Development*.

- Phillips, J. J. (2003^a). The Bottom Line on ROI: The Jack Phillips Approach. Measuring the Return on Your Training and Development Investments. *The Canadian Learning Journal*, 7 (1), 7-10.
- Phillips, J. J. (2003^b). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. (2nd edn). United States of America. Butterworth–Heinemann.
- Phillips, J. L. & Phillips, P. P. (2002). Reasons Why Training and Development Fails... and What You Can Do about It. *Training*, 39(9), 78-85.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Stolovitch, H. D. & Maurice, J. G. (1998). Calculating the return on investment in training: A critical analysis and a case study. *Performance improvement*, 37(8), 9-20.