

Honorary Volume for Professor Leonidas Chytiris

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION

Τιμητικός Τόμος
Ομότιμου Καθηγητή Λεωνίδα Χυτήρη

Πειραιάς, 2024

Τιμητικός Τόμος Ομότιμου καθηγητή

Λεωνίδα Χυτήρη

Copyright © 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

τηλ. 210 4142158

Επιμέλεια Έκδοσης: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ISBN: 978-960-6897-21-4

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιοδήποτε τμήματος του βιβλίου με οπουδήποτε μέσο (φωτοτυπία, εκτύπωση, μικροφίλμ ή άλλη μηχανική ή ηλεκτρονική μέθοδο) χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη

**Τιμητικός Τόμος
Ομότιμου καθηγητή Λεωνίδα Χυτήρη**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΙΑΩΣ
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Επιστημονική Επιτροπή:

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος
Αν. Καθηγήτρια Αθανασία Μπουραντά
Αν. Καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2024

Πρόλογος

Με την έκδοση της παρούσης συλλογής άρθρων, το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τιμά τον Ομότιμο Καθηγητή κύριο Λεωνίδα Χυτήρη. Ο κος Χυτήρης υπηρέτησε για 4 δεκαετίες στον ακαδημαϊκό χώρο, προσφέροντας πολύτιμο διδακτικό, ερευνητικό, συγγραφικό και διοικητικό έργο. Ο παρών τιμητικός Τόμος αποτελεί ένα μικρό δείγμα ευγνωμοσύνης και ανταπόδοσης για όλα όσα προσέφερε και συνεχίζει να προσφέρει στο Πανεπιστήμιο.

Ο καθηγητής Λεωνίδας Χυτήρης είναι απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (πρώην Α.Σ.Ο.Ε.Ε) με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.A., Ph.D.) στο Πανεπιστήμιο KENT, της Αγγλίας. Ο τιμώμενος θεωρείται ένας από τους κορυφαίους καθηγητές Management στον Ελλαδικό χώρο. Δίδαξε επί σειρά ετών τα μαθήματα Management, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Το διδακτικό του έργο προσέφερε όχι μόνο στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς αλλά και σε αρκετά πανεπιστήμια της χώρας μας (κυρίως σε μεταπτυχιακό επίπεδο) καθώς και σε προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Στη διδασκαλία του επικαλούνταν ρητά αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων που αποτελεσματικά συνέδεε με τη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική και ηθική. Χρησιμοποιώντας το πηγαίο χιούμορ του, την εύθυμη κερκυραϊκή του διάθεση αλλά και πολλά παραδείγματα κατάφερνε να γεμίζει τα αμφιθέατρα και να κρατά το ενδιαφέρον των φοιτητών και γενικά των ακροατών του ζωντανό. Αγάπησε και βοήθησε με διάφορους τρόπους τους φοιτητές του στις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές τους σπουδές κι εκείνοι του το ανταπέδωσαν με την αγάπη και τον σεβασμό στο πρόσωπό του.

Στο πλούσιο ερευνητικό του έργο, πέραν των πολυάριθμων δημοσιεύσεων του σε ελληνικά και ξενόγλωσσα περιοδικά, θα πρέπει να σημειωθεί η καθοδήγηση υποψηφίων διδακτόρων (κυρίως στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), κάποιοι από τους οποίους είναι σήμερα καθηγητές πανεπιστημίου. Έλαβε επίσης μέρος ως εισηγητής σε πολλά συνέδρια στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ο τιμώμενος έχει επίσης πλούσιο συγγραφικό έργο, με 8 βιβλία-ακαδημαϊκά συγγράμματα, στα επιστημονικά πεδία που υπηρέτησε ως δάσκαλος, ερευνητής και σύμβουλος επιχειρήσεων. Τα βιβλία του γραμμένα σε απλή και κατανοητή γλώσσα, διακρίνονται για την πλούσια βιβλιογραφία τους και κυρίως την επιστημονική τους τεκμηρίωση.

Στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς ο κ. Χυτήρης, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 προσέφερε και διοικητικό έργο, αναλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης, όπως του Διευθυντή Τομέα Μάνατζμεντ, του Αναπληρωτή Προέδρου του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, αλλά και του Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) και του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management Τουρισμού. Εργάστηκε με

μεθοδικότητα και ζήλο για τη δομή και λειτουργία, αλλά και την ανταγωνιστικότητα και προβολή των προγραμμάτων αυτών.

Η συνοπτική αυτή αναφορά στον τιμώμενο, είναι σκόπιμο να ολοκληρωθεί με μερικά αξιολογικά σχόλια και γνώμες των συναδέλφων του, στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς (έστω και αποσπασματικά, από τα σχετικά πρακτικά της Γ.Σ. του Τμήματος). Οι συνάδελφοί του χαρακτηρίζουν τον κ. Χυτήρη ως συνάδελφο ο οποίος με την όλη συμπεριφορά του τόνιζε την ανάγκη για θεσμική συμπεριφορά, αλλά και για σεβασμό στην ιεραρχία και ακαδημαϊκή δεοντολογία. Αναφέρονται επίσης στη συναδελφική του συμπεριφορά και την αγάπη και υποστήριξη του στους νέους επιστήμονες και μέλη ΔΕΠ του Τμήματος, ενώ τον χαρακτηρίζουν ως ευγενικό και βαθιά καλλιεργημένο άτομο, με πηγαίο λεπτό χιούμορ και με ιδιαίτερη αγάπη στη λογοτεχνία, τη φιλοσοφία και την ποίηση.

Συνοψίζοντας, ο κ. Χυτήρης χαίρει εκτίμησης από την ακαδημαϊκή κοινότητα της χώρας για το ήθος του, την ιδεαλιστική του προσέγγιση και το επιστημονικό του βάθος. Ως Ομότιμος Καθηγητής πλέον, εξακολουθεί να προσφέρει στο Πανεπιστήμιο διδάσκοντας ακόμα τους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές του αλλά και συγγράφοντας.

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος
Αν. Καθηγήτρια Αθανασία Μπουραντά
Αν. Καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Συνοπτικό Βιογραφικό Σημείωμα

**Ομότιμου καθηγητή
Λεωνίδα Χυτήρη**

Ο κ. **Λεωνίδας Χυτήρης** γεννήθηκε στην Κέρκυρα το 1955. Έκανε τις προπτυχιακές του σπουδές στην τότε ΑΣΟΕΕ (σήμερα Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και τις μεταπτυχιακές και διδακτορικές του σπουδές στο Πανεπιστήμιο KENT της Αγγλίας.

Ως καθηγητής Μάνατζμεντ στο εύρος του διδακτικού του έργου περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, τα μαθήματα: Μάνατζμεντ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Πέραν του Πανεπιστημίου Πειραιώς, έχει διδάξει σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο τόσο σε ελληνικά όσο και σε ξένα Πανεπιστήμια.

Στο ερευνητικό του έργο καταγράφεται ένας μεγάλος αριθμός εργασιών-δημοσιεύσεων, οι περισσότερες από τις οποίες σε διεθνή περιοδικά (όπως πχ. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, The International Journal of Hospitality Management, The Hospitality Education and Research Journal, The FIU-Florida International University-Review, Journal of Management Development, International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Quality and Service Sciences, International Journal of Organizational Leadership, Journal of Applied Research in Higher Education, Spoudai, Journal of Economics and Business, The Journal of Current Research in Global Business), και σε διεθνή και ελληνικά συνέδρια.

Στο συγγραφικό του έργο περιλαμβάνονται 8 τίτλοι βιβλίων-διδακτικών συγγραμμάτων, στα γνωστικά πεδία, στα οποία έδιδε. Επί σειρά ετών, στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, διηύθυνε το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), ενώ διετέλεσε και Διευθυντής του προγράμματος MBA-Tourism.

Έχει πολύχρονη εμπειρία ως σύμβουλος και εκπαιδευτής σε Υπουργεία, Δημόσιους οργανισμούς, Τράπεζες και πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.

Είπαν για τον κ. Χυτήρη όσοι τον γνώρισαν ως «δάσκαλο» ...

«Εξαιρετικός καθηγητής, τόσο από άποψη γνώσεων όσο και από μεταδοτικότητα. Συμβάλλει ιδιαίτερα στην ανάλυση δύσκολων εννοιών, αναλύοντας σε βάθος ουσιώδεις έννοιες του μαθήματος. Παράλληλα, με ορθά και εύστοχα παραδείγματα βοηθά τους φοιτητές στην κατανόηση επιστημονικής ορολογίας.»

Φοιτητής/τρια, Π.Μ.Σ-ΔΕ, 2009

«Ο κος Χυτήρης μας έδειξε τι εστί κερκυραϊκό management με αγγλικές σπουδές και αδιόρθωτη ελληνοπρέπεια ... και τσαχπινιά.»

Στέλεχος ΔΕΗ, 1995

«Είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Υψηλός δείκτης μεταδοτικότητας και αμεσότητας και μεγάλη δυνατότητα μετατροπής της θεωρίας σε άμεσο παράδειγμα.»

Στέλεχος Εμπορικής Τράπεζας, 1992

«Δημιουργεί ευχάριστο περιβάλλον κατά τη διδασκαλία. Ανοιχτός σε ερωτήσεις. Λίγο αυστηρός.»

Φοιτητής/τρια MBA – Total Quality Management International, 2012

«Πολύ ευχάριστος και άμεσος με το ακροατήριο. Πολύ μορφωμένος καθηγητής και ο λόγος του καθηλωτικός. Κρατάει τους φοιτητές σε εγρήγορση και αισθάνομαι πολύ τυχερή που γνώρισα έναν τόσο αξιόλογο καθηγητή.»

Φοιτητής/τρια Π.Μ.Σ Λογιστική και Έλεγχος, 2018

«Ο μοναδικός καθηγητής που μας κάνει να χαμογελάμε.»

ΠΜΣ.ΔΕ.ΜΤ, 2008

«Ο τρόπος που προσεγγίσατε το θέμα της Αλλαγής κυριολεκτικά μας καθήλωσε και ξεπέρασε τις προσδοκίες μας! Η εμπειρία σας και το γνωστικό σας υπόβαθρο σε συνδυασμό με την αμεσότητά σας μάγεψε το κοινό!»

COSMOTE, 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΑΦΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ-ΟΜΟΤΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ

Προς τον Πρόεδρο του Τμήματος ΟΔΕ
Καθηγητή κ. Δ. Γεωργακέλλο

Αγαπητέ κ. Πρόεδρε με αφορμή την αφυπηρέτησή μου, αλλά και την εξαιρετικά τιμητική πρόταση ομοτιμοποίησης μου, σας παρακαλώ να μου επιτρέψετε να πω λίγα ευχαριστήρια λόγια προς τη ΓΣ.

Κυρίες και Κύριοι συνάδελφοι, αγαπητά μέλη της ΓΣ, τα 41 χρόνια θητείας μου στο ΠΑΠΕΙ-πάλαι ποτέ ΑΒΣΠ- με «δένουν» τόσο πολύ με το ίδρυμα αυτό, ώστε να δυσκολεύομαι να σας αποχωριστώ. Όμως έτσι θα γίνει, αφού το βαγόνι της επαγγελματικής μου πορείας έφτασε στον τελευταίο του σταθμό, ολοκληρώνοντας ένα ταξίδι που ήταν σημαντικότερο από την όποια Ιθάκη.

Η κοινωνική ετικέτα συνήθως υποχρεώνει σε ευχαριστίες και καλά λόγια, τον αφυπηρετούμενο, όμως εγώ επιτρέψτε μου να το κάνω για λόγους ψυχικής ανάγκης.

Από το Πανεπιστήμιο μας και ιδιαίτερα από το Τμήμα μας πήρα πολλά περισσότερα από όσα έδωσα. Εκφράζω λοιπόν το ειλικρινές και μεγάλο μου ευχαριστώ:

α. στους φοιτητές, οι οποίοι μου έδωσαν την αίσθηση ότι είχε λόγο ύπαρξης η παρουσία μου στα Πανεπιστημιακά αμφιθέατρα.

β. στους πριν από εμένα αφυπηρετησαντες συναδέλφους, των οποίων το ακαδημαϊκό ύψος και το συναδελφικό και επαγγελματικό υπόδειγμα τους, με βοήθησαν να προσπαθήσω να σταθώ ανάμεσά τους.

γ. σε σας τους εν ενεργεία συναδέλφους μου, για την υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκή σας παρουσία, που με κάνει υπερήφανο να λέω ότι ήμουν συνάδελφος σας, αλλά και για την αγάπη, τιμή και σεβασμό που δείξατε στο πρόσωπο μου

δ. σε όλο το διοικητικό-υπαλληλικό προσωπικό, για τη διάθεση και ευγένεια του να με βοηθήσει στο ακαδημαϊκό μου έργο, και σε περιπτώσεις για την αγάπη του προς εμέ και τις πολύτιμες συμβουλές του.

Κύριε Πρόεδρε παρακαλώ δεχθείτε τις παρακάτω 2 προτάσεις-διαπιστώσεις για το Τμήμα μας:

ΤΜΗΜΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΡΑΜΙΛΛΗΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, αποτέλεσμα της διοικητικής κουλτούρας αλλά και πρακτικών όλων των προηγούμενων αρχών διοίκησης, αλλά και της τωρινής υπό την προεδρία σας.

Και ακόμη κ. Πρόεδρε, δεχθείτε την ειλικρινή πρόθεση (περισσότερο επιθυμία και προσδοκία θα έλεγα) να προσφέρω περαιτέρω τις υπηρεσίες μου στο Τμήμα σας.

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ/ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΥΤΥΧΙΑ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΣΑΣ

Λεωνίδας Χυτήρης

Πίνακας Περιεχομένων

MILLENNIALS COMMUNITY PHARMACISTS IN THE UK: A BURNOUT GENERATION	12
<i>Dimou Irini, Rees Gary, Papavasileiou Emmanouil F.</i>	
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	24
<i>Καζαντζής Βασίλειος, Μπουραντά Αθανασία</i>	
ΑΓΧΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19.....	42
<i>Γιαχανατζή Χρυσάνθη, Χατζηφώτη Ναταλία, Δασακλής Θωμάς, Χουντάλας Πάνος</i>	
ΣΤΡΕΣ, ΎΠΝΟΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	62
<i>Αμπατζόγλου Γεώργιος, Νταλιάνης Φιλόθεος</i>	
ΤΟ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	80
<i>Τσαμέτη Αγγελική, Τσαμαντουρίδης Κυριάκος, Μπέλλου Βικτώρια Μαρία</i>	
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ WRIGHT-DAVIS ΚΑΙ JD-R.....	91
<i>Χαλάς Γιάννης</i>	
EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP, PROACTIVE PERSONALITY AND PROACTIVE BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT	111
<i>Rapti Andriana, Polychroniou Panagiotis</i>	
THE EFFECT OF REWARD SYSTEMS ON INDIVIDUAL AND TEAMWORK IN THE CONTEXT OF A PROCESS OF ORGANISATIONAL CULTURE CHANGE.....	129
<i>Kakarougkas Christos, Stavrinoudis Theodoros, Maroudas Leonidas</i>	
THE TRANSFERABILITY OF RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES IN 4* AND 5* CHAIN HOTELS: THE CASE OF GREECE	154
<i>Alexandra-Paraskevi Chytiri, Fragkiskos Filippaios, Leda Panayotopoulou</i>	
CORPORATE SUSTAINABILITY: THE GROWING CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	186
<i>Papalexandris Nancy</i>	

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	207
<i>Κόσσυβα Δωροθέα, Σαρρή Κατερίνα, Γεωργόπουλος Νικόλαος</i>	
ΠΡΟΣ ΈΝΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ GPS (WWW.NEGOTIATIONSGPS.COM) TOWARDS A NEGOTIATION'S GPS.....	220
<i>Νικολόπουλος Ανδρέας, Μπλάτσος Ιωάννης</i>	
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΜΕΓΑΛΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ.....	242
<i>Κλαδά Νικολέττα, Κοπανάκη Ευαγγελία, Γεωργόπουλος Νικόλαος</i>	
IMPLEMENTING A KNOWLEDGE MANAGEMENT EVALUATION TOOL IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: THE CASE OF A GREEK PUBLIC ORGANIZATION...250	
<i>Theocharidou Sophia, Xanthopoulou Styliani, Kessopoulou Eftychia, Tsiotras George</i>	
THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE BREADTH AND KNOWLEDGE DEPTH ON TEAM RADICAL INNOVATION AND PERFORMANCE: THE CONTINGENCY ROLE OF TEAM PARTICIPATIVE LEADERSHIP.....	274
<i>Mammassis Constantinos S., Papalexandris Alexandros, Kostopoulos Konstantinos C.</i>	
FROM THE MELODY OF SILENCE TO THE KALEIDOSCOPE OF EXCELLENCE...291	
<i>Anninos Loukas N.</i>	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH DIVERSITY MANAGEMENT.....	309
<i>Myloni Barbara, Grammenou Sofia</i>	
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΣΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΕΚΤΥΠΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	324
<i>Σαλταγιάννη Νεφέλη, Λαγοδήμος Αθανάσιος, Μιχιώτης Αθανάσιος, Χουντάλας Πάνος</i>	
ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ.....	341
<i>Παπαβασιλείου Φωτεινή, Γκοτζαμάνη Κατερίνα, Γιαννή Μαρία</i>	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	360
<i>Τσακίρη Ειρήνη, Διδασκάλου Ελένη, Γεωργακέλλος Δημήτριος</i>	
ΦΟΡΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑΣ: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Ο ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ.....	384
<i>Γκούσιος Χαράλαμπος</i>	

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 399
Μαλαγκονιάρη Μαρία Στ.

ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ416
Πετρίδης Ιωάννης, Γεωργόπουλος Νικόλαος

DIGITAL MARKETING STRATEGY IN DESTINATIONS: THE CASE OF THESSALONIKI, GREECE423
Zouni Georgia, Roumpoglou Anthi

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΓΑΠΗΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΤΟΠΙΟΥΣ ...438
Λυκούδη Δήμητρα-Μαργιέτα, Ζούννη Γεωργία, Τσόγκας Μάρκος-Μάριος

ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ456
Νταλιάνη Μαρία, Σακελλαρίου Ευάγγελος, Νταλιάνης Φιλόθεος, Κωστοπούλου Κωνσταντίνη, Καρέτσος Σωτήριος

STRENGTHENING INVESTMENTS IN RENEWABLE ENERGY STOCK INDICES WITH THE ESG INDEX.....468
Boufounou Paraskevi, Chaliamani Iliana, Toudas Kanellos, Ragazou Konstantina, Garefalakis Alexandros

MILLENNIALS COMMUNITY PHARMACISTS IN THE UK: A BURNOUT GENERATION

Irini Dimou

*Hellenic Mediterranean University, Heraklion, 70014, Greece,
irdimou@hmu.gr*

Gary Rees

*Portsmouth Business School, Portsmouth, PO1 3DE, United Kingdom,
Gary.Rees@port.ac.uk*

Emmanouil F. Papavasileiou

*Hellenic Mediterranean University, Heraklion, 70014, Greece,
e.f.papavasileiou@gmail.com*

Abstract

Focusing on the burnout syndrome, this study provides first time evidence of generational differences among community pharmacists. The data (N=508) were obtained from a survey conducted in 2010 among community pharmacists in Dorset, Hampshire and the Isle of Wight. Three age-based groups were identified as the prevailing generations in current community pharmacies' labourforce; (a) Baby Boomers (born between 1944-1961), (b) Generation X (born between 1962-1980), and (c) Millennials (born between 1981 and 1997). Participants' self-reported perceptions of job burnout were assessed using Maslach Burnout Inventory. Millennials, the youngest generation, appeared to possess a higher level of burnout, in all 3 subscales (emotional exhaustion, depersonalisation and personal accomplishment). Millennials burnout levels were also significantly higher when compared to Boomers, the oldest generation. Pairwise comparisons between successive generations also revealed that (a) Millennials' levels of depersonalisation were significantly higher than Xers, and (b) Boomers' levels of emotional exhaustion and personal accomplishment were significantly lower than Xers. These disparities may be useful to healthcare managers and policymakers in enhancing inter-generational synergies within community pharmacies workplace

Keywords. Burnout, Millennials, community pharmacists, generational differences, United Kingdom

1. Introduction

The relevance of research on generational diversity in organisations needs no demonstration. The increasing frequency of human resource management scholarship related to generational differences confirms that the topic continues to garner attention from scholars and professionals in the field (see Ng and Parry, 2016). A generation has been commonly defined as ‘an identifiable group that shares birth years, age, location and significant life events at critical developmental stages’ (Kupperschmidt, 2000; p.66). Accordingly, the generational profile of the labour force, particularly within the Anglo-Saxon countries (i.e., USA, Canada, UK and Australia), has been commonly conceptualised as comprising from three age-based groups (Abubakar, Yazdian and Behraves, 2018). These groups are Baby Boomers (Boomers hereafter; born between the end of World War II and the early to mid-1960s), Generation X (Xers hereafter; born between the early to mid-1960s and the early 1980’s) and the Millennial generation (Millennials hereafter; born after the early 1980s to late 1990’s). The latter has been recently portrayed in the media as the “burnout generation”. In fact, a national survey issued by the American Psychology Association, (APA, 2012) reported that Millennials levels of stress and anxiety were above the older generations. This is particularly alarming to Millennials working in the healthcare sector as their working hours often being long, covering 24 hours a day and 7 days a week with variable schedules (Mansour and Tremblay, 2018). Millennials who work as frontline healthcare professionals and putting priority to the care of patients each day, may not fully comprehend the effect and burden that working in such an occupation place on one’s own health and cognition (Bridgeman, Bridgeman & Barone, 2018).

Unfortunately, despite the recent explosion of literature comparing the attitudes and behaviours of Millennials with the preceding generations of healthcare professionals, particularly among nurses (see Stevanin et al., 2018), work concerning the burnout syndrome, has been lagging. Leiter and associates have addressed the issue but their studies in Canada, examined the levels of burnout between the successive generations of Boomers and Xers (Leiter, Jackson and Shaughnessy, 2009; Leiter, Price and Spence Laschinger, 2010). Accordingly, they noted that it is imperative for future research to focus on the Millennials both independently and in comparison, with the preceding generations (Leiter, Price and Spence Laschinger, 2010; p.177). We fill in this void by identifying the burnout levels from Millennials’ community pharmacists in the UK and comparing them with those from the preceding generations.

2. Literature Review

2.1 Generational theory

Kupperschmidt’s definition of generations mentioned above is theoretically rooted in Mannheim’s (1952) conceptualisation of generations as a social location phenomenon. Generations, in this sense, emerge not just by one (horizontal) dimension of birth years, but also by a second (vertical) dimension of the historical process (Papavasileiou & Lyons, 2015). The meeting point of birth years and historical process creates a two-dimensional space, which objectively positions each generation into a specific location across the

pattern of social structure (Papavasileiou, 2016, 2017). Within this space, the social location, 'a concrete bond is created between members of a generation by being exposed to the social and intellectual symptoms of a process of dynamic de-stabilization' (Mannheim, 1952). The set of experiences and attitudes that result from this exposure is unique to each generational group and continues to shape their work-related attitudes and expectations in later years (Papavasileiou & Stergiou, 2023). Accordingly, using a legacy of events that came to occupy the centre of UK historical stage since World War II, we assume that 3 generational groups were prevailing the labourforce, and subsequently community pharmacists, at the time of the study:

- (a) Baby Boomers; those born between 1944 (the invasion in France on D-Day) and 1961 (application to join the European Economic Community),
- (b) Generation X; those born between 1962 and 1980 (Conservatives Prime Minister, Margaret Thatcher, elected in 1979, begins to introduce free market policies) and
- (c) Millennials those born between 1981 and 1997 (Labour wins landslide election victory and referendums in Scotland and Wales back the creation of separate assemblies in Edinburg and Cardiff).

Table 2.1. Registered pharmacists in 2011 (UK)

Generation	Age group in 2011	Registered (%)	Leavers (%)	New entrants (%)
Millennials	≤29 years	23.7	5.4	83.4
Xers	30-49 years	52.4	41.3	15.9
Boomers	50-69 years	22.6	16.6	0.6
Traditionalists	≥70	1.2	8.1	
Total (n)		46,137	7,963	3,526

Developed from Hassell, (2012)

2.2. Generational shift among UK pharmacists

The issue of generational differences is salient to the UK pharmacies, the focus of our study, as a major shift in the balance of generational dominance has occurred in the labour force. Table 2.1 shows that, at the time of the study, Xers were more than half of the registered pharmacists in the UK while Millennials (23.7%) were sharing the same size with Boomers (22.6%) and Traditionalists (1.2%), combined. However, at the same time, the majority of those leaving the profession were the Xers (41.3%) followed by the Boomers (16.6%) and the Traditionalists (8.1%). By contrast, the majority of the new entrants were Millennials (83.4%) followed by Xers (15.9). The influx of Millennials who purportedly hold significantly different attitudes towards work has created a crisis to pharmacies as they seek to avoid conflict, an obstacle to the effectiveness of even the most sophisticated healthcare organisations.

2.3 Job burnout

Empirical evidence from burnout studies among generations in the healthcare sector are scarce (see Stevanin et al, 2018). Among the few studies, Leiter et al., (2009) reports that Canadian Xers nurses (N = 183) were showing significant lower levels of emotional exhaustion than Boomers (N = 249). By contrast, Boomers appeared to have significantly less levels of depersonalisation and personal accomplishment than Xers. However, a subsequent study from Leiter et al (2010) reported contradictory findings. In particular, Canadian Xers nurses (N = 338) revealed significantly higher levels of emotional exhaustion than Boomers (N = 139). In addition, there was no significant difference in the levels of depersonalisation.

3. Methodology

3.1 Design and sampling

This study is a secondary analysis of cross-sectional survey data collected from community pharmacists in 2010 (Thomas, 2011). Participants were recruited from the UK's Royal Pharmaceutical Society (RPS) Local Practice Forum (LPF) programme. In essence, LPF's are local networks where pharmacists from all sectors of professional practice can discuss their continuous professional developments expectations and access resources to meet their learning needs (Alsaleh et al., 2016). Prior studies in the UK have also recruited participants from LPF's such as the Greater Manchester (Bradley et al., 2013), the London North West (Guirguis et al., 2015) and the Black Country (Rutter and Wadesango, 2014).

This particular survey was conducted within the auspices of the Wessex LPF, covering the administrative and geographical areas of Dorset, Hampshire and the Isle of Wight. At the time of the survey, September – October 2010, the Wessex LPF comprised of 1170 members pharmacists from all sectors of professional practice (Thomas, 2011). The population under examination, community pharmacists, work for independent contractors rather than for the National Health Service (NHS) and, as such, there was no need to be scrutinised by the local NHS research ethics committee. However, the protocol was submitted to the Bioscience Research Ethics Committee at the University of Portsmouth for opinion and was deemed to be acceptable.

A self-administrated questionnaire was posted to all pharmacists residing in the Wessex LPF, with a covering letter explaining the purpose of the study, what would be involved, and how they might withdraw from the process if necessary. The information sheet also contained details of the Pharmacy Support Group (www.pharmacistsupport.org). This organisation provides help and support for pharmacists and their families in times of need and has developed a variety of programmes in consultation with pharmacists, to offer a helping hand to pharmacists who find themselves confronted by difficult circumstances, for whatever reason. The survey instrument comprised of forty items including nine pharmacists' characteristics.

3.2 Measure

Participants' self-reported perceptions of job burnout were assessed using the Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach and Jackson, 1981). The MBI is the most widely used assessment of burnout in studies of healthcare providers, particularly in countries within the Anglo-Saxon cultural context (Widger et al., 2007; Leiter, Jackson and Shaughnessy, 2009; Leiter, Price and Spence Laschinger, 2010). In this assessment, participant pharmacists assessed burnout using a seven-point Likert scale, ranging from zero (never) to six (every day), indicating the frequency of feelings and attitudes experienced during work, in twenty-two relevant statements. Their scores were summed up into 3 subscales; emotional exhaustion (EE) with nine items (i.e., "I feel emotionally drained from my work" and "I feel fatigued when I get up in the morning and I have to face another day on the job"), personal accomplishment (PA) with eight items (i.e., "I deal very effectively with the problems of my recipients", "I feel I'm positively influencing other people's lives through my work") and depersonalization (DP) with five items ("I feel I treat some recipients as if they were impersonal objects" and "I don't really care what happens to some recipients"). The subscale total scores for PA, DP and EE are 48, 30 and 54, respectively (Maslach and Jackson, 1981).

3.3 Data analysis

Cronbach's alpha coefficient was used to assess the reliability of the subscales under examination and independent samples t tests were utilised to examine differences in pharmacists' responses. Mean scale scores for the 3 burnout subscales, EE, DP and PA were compared between (a) succeeding generations, Millennials versus Xers and Xers versus Boomers and (b) between the youngest and the oldest generation of community pharmacists, Millennials versus Boomers, with an a priori significance level of 0.05. The effect size was assessed with Cohen's d estimation with values of ($0.20 < d < 0.50$) considered to be low, ($0.50 < d < 0.80$) moderate and ($d \geq 0.80$) high (Cohen, 1992).

4. Results

Overall, 702 questionnaires were returned from the 1170 posted to all pharmacists in residing in Wessex LPF, indicating a 60% response rate. Demographics of the 508 respondents that indicated community pharmacists as the main job role, the focus of this study, are presented in table 4. The majority of community pharmacists under examination were females (63.2%) and between the age of 30 and 59 years (75%). More than half of the sample (56.5%) was working in large multiple pharmacies (more than 25 stores) mostly as managers (33.9%) and as locum (32.3%).

In terms of reliability, the alpha coefficients were 0.88 for EE, 0.76 for PA and 0.71 for DP, respectively, indicating strong evidence for the 3 burnout subscales, in line with earlier recommendations (Nunnally and Bernstein, 1994) of Cronbach's α value over the 0.70 threshold (see Table 4.1). The level of the burnout among participants, based on the mean scores for EE, DP and PA were 35.28 (SD=12.10), 14.23 (SD=6.48) and 42.86 (SD=8.14), respectively. In cases where the combination of the mean scores for EE, DP

and PA is higher than 27, 13 and 31 respectively then the overall burnout, as the above results, is considered high (Maslach and Jackson, 1981). Table 4.1 shows a comparison of these high levels of burnout among the 3 generational groups of community pharmacist in Wessex LPF; Millennials (N=55), Xers (N=273) and Boomers (N=173). Millennials, the youngest generation of the community pharmacists' labourforce, appear to have a higher level of burnout in all 3 subscales, compared to older generations of Xers and Boomers. By contrast, the means scores of Boomers were the lowest in comparison to the younger generations of Xers and Millennials. Further pairwise comparisons reveal significant differences between the generational groups.

Table 4. Sample demographic and practice characteristics

Variable	Frequency (%)
Gender (N=506) ^a	
Female	321 (63.2)
Male	185 (36.4)
Age (N=506) ^a	
29 and under ^b	55 (10.8)
30-39 ^c	128 (25.2)
40-49 ^c	145 (28.5)
50-59 ^d	108 (21.3)
60-64 ^d	41 (8.1)
65-69 ^d	24 (4.7)
70 and over ^e	5 (1)
Employment status (N=508)	
Owner	37 (7.3)
Manager	172 (33.9)
Relief	48 (9.4)
Second pharmacist	81 (15.9)
Locum	164 (32.3)
Non-store role	6 (1.2)
Organizational type (N=508)	
Independent	83 (16)
Small chain (2-4 stores)	34 (6.7)
Medium-sized multiple (up to 25 stores)	55 (10.8)
Large multiple (over 25 stores)	287 (56.5)
Supermarket chain	49 (9.6)

^a Frequencies may not add up to 508 due to missing responses

^b Millennials, ^c Xers, ^d Boomers and ^e Veterans (born between 1925-1943) were only represented by 5 participants and therefore were not included in the analysis)

Table 4.1. Burnout Means per generational cohort

Burnout	Generational cohorts					
	ML		GX		BB	
	(N=55)		(N=273)		(N=173)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Emotional exhaustion ($\alpha=.88$)	39.51	11.11	36.83	10.84	30.28	11.51
Personal accomplishment ($\alpha=.71$)	43.98	7.88	43.36	7.84	40.74	8.36
Depersonalisation ($\alpha=.76$)	17.42	6.71	14.35	6.15	13.63	6.19

Note: ML=Millennials (1981 - 1997), GX= Generation X (1980 - 1962); BB=Baby Boomers (1961-1944); **Emotional exhaustion** (>27 high; 17-26 moderate; 0-16 low); **Personal accomplishment** (>39 high; 32-38 moderate; 0-31 low), **Depersonalisation** (>13 high; 12-7 moderate; 0-6 low); The subscale total scores for PA, DP and EE are 48, 30 and 54, respectively.

In relation to comparisons between successive generations, it was found that the mean scores of EE was significantly lower [$t(444)= 6.07, p=.0001, d=0.59$] for Baby Boomers ($M=30.28, SD=11.51$) than for their successive generation, Xers ($M=36.83, SD=10.84$). The same phenomenon was evident for the PA were Boomers scored ($M=40.74, SD=8.36$) significantly lower [$t(444)= 3.29, p=.001, d=0.33$] than Xers ($M=43.36, SD=7.84$). In addition, community pharmacists' that belonged to Xers ($M=14.35, SD=6.15$) scored significantly lower in DP [$t(326)= 3.32, p=.001, d=0.49$] than Millennials, ($M=17.42, SD=6.71$) their successive generation (see Table 4.2).

Table 4.2. Pairwise comparisons between generational cohorts

Burnout	ML vs. GX		ML vs. BB		BB vs. GX	
	<i>t</i> -test (<i>df</i>)	<i>d</i>	<i>t</i> -test (<i>df</i>)	<i>d</i>	<i>t</i> -test (<i>df</i>)	<i>d</i>
EE	1.66(326)	0.24	5.23(226)**	0.81	6.07(444)**	0.59
PA	0.529(326)	0.08	2.49 (226)*	0.39	3.29(444)*	0.33
DP	3.32(326)***	0.49	3.45(226)***	0.60	1.12(444)	0.1

Note: ML=Millennials (1981 - 1997), GX= Generation X (1980 - 1962), BB=Baby Boomers (1961-1944), * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$; EE= Emotional exhaustion; PA= Personal accomplishment; DP= Depersonalisation; *d*= Cohen's (1992) measure of effect size with values of ($0.20 < d < 0.50$) considered low, ($0.50 < d < 0.80$) moderate and ($d \geq 0.80$) high

Furthermore, the mean scores of PA were significantly lower [$t(226)= 2.49, p=.013, d=0.39$] for the oldest generation, Boomers ($M=40.74, SD=8.36$) when compared against the youngest generation, Millennials ($M=43.98, SD=7.88$). The same result was observed between the mean scores of DP, with Boomers ($M=13.63, SD=6.19$) scoring significantly lower [$t(226)= 3.45, p=.0006, d=0.60$] than Millennials ($M=17.42, SD=6.71$). The comparison between the mean scores of EE was similar, with Millennials ($M=39.51, SD=11.11$) scoring significantly higher [$t(226)= 5.23, p=. 0.0001, d=0.81$] than Boomers

($M=30.28$, $SD=11.51$). The effect size in all cases was above 0.30 ranging from moderate to high (see Table 4.2).

5. Discussion

This study compares Millennials levels of burnout with the older generations of community pharmacists from three geographical areas in the UK and in doing so, makes a fourfold contribution. First, the study provides scarce evidence of age-based generational differences of burnout levels among community pharmacists. Despite the recent explosion of research concerning age-based generational differences in healthcare labour force, evidence mostly originated from the occupational context of nurses (see Stevanin et al., 2018). This is surprising because managing generational diversity has been portrayed amongst the most crucial challenges faced by practitioners and educators in community pharmacy practise (Weitzel and Haydon-Greatting, 2016). Moreover, community pharmacy is at the forefront of delivering public health initiatives (Agomo, Ogunleye and Portlock, 2016; Alsaleh et al., 2016) and failure to address this issue could comprise the level and quality of service provided.

Second, the study reveals scarce comparative evidence from the UK moving away from the rather limited, in terms of cultural context, evidence provided so far, mainly from the North American context. This might be good news for UK based initiatives related to community pharmacists, such as the Health Living Pharmacy (HLP) which targets to quality-assure the delivery of health and well-being services through community pharmacy (Agomo, Ogunleye and Portlock, 2016).

Third, contrary to previous studies (Leiter, Jackson and Shaughnessy, 2009; Leiter, Price and Spence Laschinger, 2010) of burnout among age-based generations from the wider healthcare labour force that compared solely Boomers with Xers, the study presents findings from the Millennial generation. All too often, practitioners and policymakers assume that practices that have been shown to improve the motivation and engagement of longstanding employees will have an equal effect for younger employees. However, they quickly realise that new entrants to the labour force have different expectations and motivations towards work and thus the practices do not yield the expected response (Cogin, 2012; Papavasileiou and Lyons, 2015). As a case in point, the findings of the study revealed that Millennials have significantly higher levels of burnout in all measured subscales, illustrating that a 'one-size-fits-all' approach to policies and programmes among generations may perhaps be inappropriate.

Fourth, the findings of the study provide an opportunity to engage with wider debates within "mainstream management". In particular, a stream of research (Becton, Walker and Jones-Farmer, 2014; Benson and Brown, 2011; Costanza et al., 2012), (Costanza and Finkelstein, 2015) argues that the effect sizes observed in generational differences within extant literature are small and the differences are not meaningful. Contrary to critics, the study revealed that out of the nine possible comparisons between generations, three significant differences were close to the moderate established threshold of .50 (Cohen, 1992), two significant differences were above the moderate threshold and one significant difference was above the high established threshold of .80 (Cohen, 1992).

5.1. Limitations and future research

As with any study, there are inherent limitations related to the utilised sample and research design that should be taken into consideration when interpreting the above results. Firstly, the ideal design for a study that examines differences in age-based generational identity would have been a sequential cohort study, which commences with the collection of data from participants at a young age and follows several generations longitudinally that emerge as a result of the successive “coming of age” progressing through their working lives (Twenge et al., 2010). To the best of our knowledge, such an ideal database assessing burnout does not exist. This study draws on a database developed with a cross-sectional design which, as noted (Lyons and Kuron, 2014) is perhaps the weakest form of evidence because it holds constant only the period effect and control for neither age nor cohort effects. However, this study makes a first step towards a qualifier study (Lyons et al., 2015) that adds boundary conditions towards theory building with the use of culture specific boundaries to demarcate the social locations of the prevailing labour force in the UK. Future studies could use the generational boundaries identified in this study to collect cross-sectional data collection over an extended period of time (Hansen and Leuty, 2012). This complementary research design provides the opportunity for some separation of period effects and/or age and cohort and period effects in the case that the collection period is relevant and the samples are similarly constituted (Lyons and Kuron, 2014).

Secondly, the sample comprised solely from community pharmacists, which as noted earlier, is a methodological strength as there is a paucity of studies exploring generational differences within this particular organisational setting. However, future research capturing the burnout levels across the prevailing generations of pharmacists also within NHS would provide a more accurate depiction of the pharmacist within the UK. In a similar vein, the sample represented the auspices of the Wessex LPF, covering the administrative and geographical areas of Dorset, Hampshire and the Isle of Wight. This is, of course, comparable to the sole study of age-based generational identity in UK’s healthcare management research (Robson and Robson, 2015). However, an important avenue for future research on generational differences among both community and NHS pharmacists in the UK, is the inclusion of participants from more geographical areas providing thus, a more nationally representative sample.

6. Conclusion

Beyond the inherent limitations and methodological concerns, the study provides the first evidence of substantive and meaningful burnout differences between the prevailing generations of community pharmacists in the UK. Healthcare practitioners and policymakers can make use of these findings as a benchmark for enhancing understanding towards multi-generational symbiosis in current community pharmacy labour force. This understanding, in turn, may be useful to develop and implement specific and, above all, cost-efficient practices for strengthening inter-generational synergies and comfort in the workplace, in an attempt to minimise conflict, an obstacle to the day-to-day operation of every healthcare organisation.

7. References

- Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. (2018). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: a generational perspective. *Personnel Review*, 47(2), 441-457.
- Agomo, C. O., Ogunleye, J. and Portlock, J. (2016) 'Strategies enhancing the public health role of community pharmacists: a qualitative study', *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 7(2), pp. 97-104.
- Alsaleh, F. et al. (2016) 'Applying the "You're Welcome" youth-friendly service criteria to community pharmacy in the UK.', *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 7(1), p. 71.
- American Psychological Association (2012). *Stress by generation*. Retrieved from <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2012/generation.pdf>
- Becton, J. B., Walker, H. J. and Jones-Farmer, A. (2014) 'Generational differences in workplace behavior', *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), pp. 175-189.
- Benson, J. and Brown, M. (2011) 'Generations at work: are there differences and do they matter?', *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), pp. 1843-1865.
- Bentein, K. et al. (2017) 'How does social isolation in a context of dirty work increase emotional exhaustion and inhibit work engagement ? A process model', *Personnel Review*, 46(8), pp. 1620-1634.
- Bradley, F. et al. (2013) 'Changes to supervision in community pharmacy: Pharmacist and pharmacy support staff views', *Health and Social Care in the Community*, 21(6), pp. 644-654.
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018) 'Burnout syndrome among healthcare professionals', *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75(3), pp. 147-153.
- Clercq, D. De, Haq, I. U. and Azeem, M. U. (2019) 'Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level', *Personnel Review*, 48(1), pp. 184-203.
- Cogin, J. (2012) 'Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp. 2268-2294.
- Cohen, J. (1992) 'A power primer', *Psychological Bulletin*, 112(1), pp. 155-159.
- Costanza, D. P. et al. (2012) 'Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis', *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394.
- Costanza, D. P. and Finkelstein, L. M. (2015) 'Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?', *Industrial and Organizational Psychology*, 8(03), pp. 308-323.
- Geraldes, D. et al. (2019) 'Work-personal life conflict and burnout in contact centers: The moderating role of affective commitment', *Personnel Review*, 48(2), pp. 400-416.

- Guirguis, A. et al. (2015) 'Survey of knowledge of legal highs (novel psychoactive substances) amongst London pharmacists', *Drugs and Alcohol Today*, 15(2), pp. 93–99.
- Hansen, J.-I. C. and Leuty, M. E. (2012) 'Work Values Across Generations', *Journal of Career Assessment*, 20(1), pp. 34–52.
- Hassell, K. (2012) 'GPhC Register Analysis 2011', GPhC Register Analysis, pp. 1–24. Available at: <https://www.pharmacyregulation.org/sites/default/files/Analysis of GPhC Pharmacist Register 2011.pdf>.
- Joshi, A. et al. (2010) 'Unpacking Generational Identities in Organizations.', *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 392–414.
- Kupperschmidt, B. R. (2000) 'Multigeneration employees: strategies for effective management.', *The health care manager*, 19(1), pp. 65–76.
- Leiter, M. P., Jackson, N. J. and Shaughnessy, K. (2009) 'Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X', *Journal of Nursing Management*, 17(1), pp. 100–109.
- Leiter, M. P., Price, S. L. and Spence Laschinger, H. K. (2010) 'Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses', *Journal of Nursing Management*, 18(8), pp. 970–980.
- Lyons, S. et al. (2015) 'Industrial and Organizational Psychology Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes', *Industrial and Organizational Psychology*, 8(8), pp. 346–356.
- Lyons, S. T. and Kuron, L. K. J. (2014) 'Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research', *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. S139–S157.
- Mannheim, K. (1952) 'The Problem of Generations', *Essays on the Sociology of Knowledge*, 24(19), pp. 276–322; 22–24.
- Mansour, S. and Tremblay, D. (2018) 'Psychosocial safety climate as resource passageways to alleviate work-family conflict: A study in the health sector in Quebec', *Personnel Review*, 47(2), pp. 474–493.
- Mansour, S. and Tremblay, D. (2019) 'How can we decrease burnout and safety workaround behaviors in health care organizations? The role of psychosocial safety climate', *Personnel Review*, 48(2), pp. 528–550.
- Maslach, C. and Jackson, S. (1981) 'The measurement of experienced Burnout', *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), pp. 99–113.
- Ng, E. S. and Parry, E. (2016) 'Multigenerational research in human resource management', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34(July), pp. 1–41.
- Nunnally, J. and Bernstein, I. (1994) 'Psychometric Theory, 3rd edn, 1994', McGraw-Hill, New York, 3, p. 701.

Papavasileiou, E. F. (2016). *The changing employee across hotel chains - A generational approach*. In M. Ivanova, S. Ivanov, & V. P. Magnini (Eds.), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (pp. 506-515). Routledge.

Papavasileiou, E. F. (2017). *Age-Based Generations at Work: A Culture-Specific Approach*. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 521-538). Palgrave Macmillan UK.

Papavasileiou, E. F. and Lyons, S. T. (2015) 'A comparative analysis of the work values of Greece's "Millennial" generation', *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), pp. 2166-2186.

Papavasileiou, E., & Stergiou, D. (2023). Millennials work values: the school to work transition in tourism. *Anatolia*, 1-4.

Robson, A. and Robson, F. (2015) 'Do nurses wish to continue working for the UK National Health Service? A comparative study of three generations of nurses.', *Journal of Advanced Nursing*, 71(1), pp. 65-77.

Rutter, P. and Wadesango, E. (2014) 'Does evidence drive pharmacist over-the-counter product recommendations?', *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 20(4), pp. 425-428.

Stevanin, S. et al. (2018) 'Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review', *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), pp. 1245-1263.

Thomas, P. G. (2011) *Burnout and work engagement levels in community pharmacists residing in three counties of the United Kingdom*. Unpublished dissertation, University of Portsmouth.

Twenge, J. M. et al. (2010) 'Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing', *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1142.

Weitzel, K. and Haydon-Greatting, S. (2016) 'Pharmacy practice experiences: Addressing the needs of challenging learning situations', in *Expanding opportunities through patient care*. American Pharmacists Association Annual Meeting.

Widger, K. et al. (2007) 'Generational differences in acute care nurses.', *Nursing leadership*, 20(1), pp. 49-61.

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ**

Καζαντζής Βασίλειος

*Φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ)
«Διοίκηση, Αναλυτική και Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων»
Τμήμα Οικονομικών Επιστήμων
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
vkazantz@yahoo.gr*

Μπουραντά Αθανασία

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
nbouranta@upatras.gr*

Περίληψη

Με την εξάπλωση της πανδημίας, το έργο του προσωπικού των νοσοκομείων έγινε πιο δύσκολο λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, χρήσης μέσων ατομικής προστασίας, κοινωνικής αποστασιοποίησης και φόβου νόσησης. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, από τον Ιούλιο του 2020, έχουν αναφερθεί πάνω από 1,4 εκατομμύρια μολύνσεις COVID-19 μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, που αντιπροσωπεύει το 10% των παγκόσμιων μολύνσεων. Οι νοσηλευτές που αποτελούν την πλειοψηφία των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, επηρεάστηκαν τόσο σωματικά όσο και πνευματικά από την παρατεταμένη περίοδο πανδημίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική εξάντληση των νοσηλευτών αυξάνει σε σημαντικό βαθμό την επιθυμία τους να εγκαταλείψουν τη νοσηλευτική επιστήμη.

Λέξεις-κλειδιά. επαγγελματική εξουθένωση, πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα, Covid-19, νοσηλευτικό προσωπικό

1. Εισαγωγή

Η πανδημία του COVID-19 προκάλεσε το θάνατο εκατομμυρίων ανθρώπων και έπληξε την παγκόσμια δημόσια υγεία (Miyah, 2022). Κατά την περίοδο της έξαρσης το υγειονομικό προσωπικό είχε αυξημένο φόρτο και παρατεταμένο εξαντλητικό ωράριο εργασίας. Εργαζόταν υπό υψηλή πίεση και σε επικίνδυνες και αβέβαιες καταστάσεις με περιορισμένους πόρους, και εφαρμόζοντας νέες οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές στο χώρο εργασίας του (Mousa et al., 2022; Cui et al., 2022). Αντιμετώπιζε δε σημαντικό κίνδυνο μόλυνσης από τον ιό SARS-CoV-2 που μπορεί να επέφερε και το θάνατο. Το Διεθνές Συμβούλιο των Νοσηλευτών επιβεβαίωσε ότι έως τον Αυγούστου του 2021 το νοσηλευτικό προσωπικό μέτρησε 1.097 απώλειες σε 44 χώρες (International Council of Nurses, 2020). Ο αριθμός αυτός πιθανότητα είναι μεγαλύτερος καθώς πολλές χώρες δεν διαθέτουν σύστημα μέτρησης των θανάτων που οφείλονται στον covid-19. Ο φόβος της νόσησης, οι περιορισμένες γνώσεις σχετικά με την ύπαρξη αποτελεσματικών μεθόδων για την αντιμετώπιση του ιού, ο μικρός αριθμός προσωπικού για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών περίθαλψης επηρέασε τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία των νοσηλευτών, καθιστώντας πιο επίκαιρη από ποτέ τη μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης στο συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα. Οι Bloomfield and Dale (2015) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ακραία πλαίσια, όπως αυτό κατά την περίοδο της πανδημίας, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν συναισθηματική και ψυχολογική εξάντληση. Πράγματι, πρόσφατη έρευνα επιβεβαιώνει ότι την συγκεκριμένη περίοδο πολλοί νοσηλευτές εμφάνισαν συμπτώματα άγχους, δυσκολίας στον ύπνο και κατάθλιψης (Pappa et al., 2020).

Η εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout Syndrome) αποτελεί μείζον πρόβλημα για τα νοσοκομεία και το εθνικό σύστημα υγείας καθώς επιδρά αρνητικά στην απόδοση των νοσηλευτών (Markiewicz et al., 2019; Xiang et al., 2020) και κατά συνέπεια στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης (Aslam et al., 2022).

Πολλές έρευνες έχουν συνδέσει την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με την πρόθεση αποχώρησης του εργαζόμενου από έναν οργανισμό ή από το συγκεκριμένο επάγγελμα (Chami-Malaeb, 2022; Berthelsen et al., 2011; Santhanam and Srinivas, 2020). Το αίσθημα σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης του εργαζόμενου που προκαλείται από παρατεταμένη εμπλοκή σε συναισθηματικά επιβαρυντικές καταστάσεις μπορεί να τον οδηγήσει να εξετάσει άλλες εναλλακτικές επαγγελματικές επιλογές. Η πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα (career turnover intention) είναι καλός προγνωστικός δείκτης της μετέπειτα συμπεριφοράς του εργαζόμενου (Griffeth et al., 2000).

Η απώλεια από την αλλαγή επαγγέλματος ενός νοσηλευτή είναι σημαντική τόσο για το ίδιο το επάγγελμα όσο και για τον οργανισμό στον οποίο προσέφερε τις υπηρεσίες του (Flinkman et al., 2010). Αποχωρώντας ένας νοσηλευτής παίρνει μαζί του τις γνώσεις που απέκτησε από τις σπουδές του και από τη συνεχή εκπαίδευση που έλαβε κατά τη διάρκεια της ενασχόλησής του με την νοσηλευτική, όπως επίσης και την εργασιακή του

εμπειρία. Στερεί έτσι τεχνογνωσία και ικανότητες που είναι χρήσιμες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των ασθενών. Ως επακόλουθο, τα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης απαιτείται να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν νέους νοσηλευτές για να καλύψουν τις κενές θέσεις, με την πιθανότητα και αυτοί κάποια στιγμή να αποχωρήσουν από το επάγγελμα. Για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου και να μειωθούν τα έξοδα προσέλκυσης και εκπαίδευσης προσωπικού πρέπει να διασφαλισθεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης, τα δημόσια πανεπιστήμια και οι επαγγελματικές σχολές διέθεσαν πόρους για την πολυετή εκπαίδευση των νοσηλευτών, οι οποίοι δεν αξιοποιούνται με την αποχώρηση τους από το επάγγελμα. Υψηλά επίπεδα δέσμευσης σταδιοδρομίας μειώνουν την πιθανότητα αποχώρησης από το επάγγελμα και αυξάνουν τη θετική στάση του εργαζόμενου απέναντι σε αυτό.

Καθώς ο ευρωπαϊκός πληθυσμός γερνά, η ζήτηση για νοσηλευτική φροντίδα αυξάνεται (Heinen et al., 2013). Ωστόσο, εντοπίζεται έλλειψη νοσηλευτών στην αγορά εργασίας στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας το 2020 το νοσηλευτικό προσωπικό που εργαζόταν στα διάφορα νοσηλευτικά ιδρύματα και στα νοσοκομεία, παγκοσμίως, υπολογιζόταν σε 27,9 εκατομμύρια. Όμως για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν μελλοντικά τα συστήματα υγείας όλων των χωρών θα πρέπει ο αριθμός αυτός να αυξηθεί κατά 10,6 εκατομμύρια έως το 2030 (World Health Organization, 2020). Ως εκ τούτου, η διατήρηση νοσηλευτών στο επάγγελμα είναι επιτακτική. Σε έρευνα που συμμετείχαν 23,159 νοσηλευτές από 10 ευρωπαϊκές χώρες διαπιστώθηκε ότι συνολικά, το 9% των νοσηλευτών σκόπευαν να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους (Heinen et al., 2013). Ένας από τους παράγοντες που συσχετίστηκε με την πρόθεση εγκατάλειψης του επαγγέλματος ήταν η επαγγελματική εξουθένωση. Ο φόβος για νόσηση από τον ιό του COVID-19 και η επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ζωή των νοσηλευτών φαίνεται να επέτεινε την πρόθεση αποχώρησης τους από το επάγγελμα (Lin et al., 2021).

Παρά τη σημασία της αξία του επαγγέλματος του νοσηλευτή και της αναγκαιότητας παραμονής του νοσηλευτικού προσωπικού στο επάγγελμά του, περιορισμένη προσοχή έχει δοθεί από τους ερευνητές στη δέσμευση σταδιοδρομίας του (Mousa et al., 2022). Επιπλέον, περιορισμένη είναι η έρευνα που έχει γίνει αναφορικά με τις επιπτώσεις του COVID-19 στην ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας (Cui et al., 2022).

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι αρνητικές εργασιακές εμπειρίες, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, επηρεάζουν την πρόθεση των νοσηλευτών, για αλλαγή σταδιοδρομίας. Οι Barthauer et al. (2020) επισημαίνουν ότι μόνο λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης των εργαζομένων για αλλαγή σταδιοδρομίας. Ακόμα λιγότερες είναι αυτές που εξέτασαν την εν λόγω σχέση μετά την πανδημία, που εξουθένωσε σωματικά και ψυχολογικά τους νοσηλευτές.

2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Ο όρος Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σημαντικό και πολυεπίπεδο κοινωνικό φαινόμενο που σχετίζεται με τις επιπτώσεις οι οποίες προκαλούνται από το παρατεταμένο αίσθημα άγχους και πίεσης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον (Schaufeli et al., 2009, p. 894). Η πρώτη ένδειξη εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι, όταν ένας εργαζόμενος δουλεύει κάθε μέρα σκληρότερα και περισσότερες ώρες, αλλά τα επιτεύγματά του είναι όλο και λιγότερα. Η Maslach (1996 p. 20) περιέγραψε το Σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης ως «τη σταδιακή απώλεια κάθε ενδιαφέροντος του εργαζόμενου σχετικά με την εργασία του και την έλλειψη συναισθημάτων σεβασμού προς τους ασθενείς και τους συναδέλφους του». Αργότερα, η Maslach (2003) περιέγραψε ευρύτερα την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, θεωρώντας την ως το αποτέλεσμα μιας μη φυσιολογικής σχέσης μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του. Υποστήριξε ακόμη ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρεις διαστάσεις (Maslach and Leiter, 2016):

- την συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion-EE). Περιγράφει το σημείο όπου ο εργαζόμενος έχει εξαντληθεί τόσο σωματικά αλλά κυρίως πνευματικά, χάνει τη διάθεσή του να εργαστεί, και φτάνει στο σημείο να θεωρεί πως δεν αξίζει να διαθέτει το χρόνο του και την ενέργειά του προκειμένου να εκτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί.
- την αποπροσωποποίηση (depersonalization-DP). Αναφέρεται στην αποξένωση του υπαλλήλου τόσο από τους συναδέλφους του, όσο και από τους ασθενείς του και την υιοθέτηση σκληρής και επιθετικής συμπεριφοράς προς αυτούς.
- την έλλειψη ικανοποίησης σχετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα (loss of personal accomplishment-PA). Σχετίζεται με τα αρνητικά αισθήματα του εργαζόμενου για τις ικανότητές του και την αποδοτικότητά του στην εργασία του .

Η θεωρία της επαγγελματικής εξουθένωσης υποστηρίζει ότι, όταν ο εργαζόμενος εκτίθεται σε απαιτητικές καταστάσεις χωρίς επαρκείς πόρους ή υποστήριξη, του προκαλείται άγχος που οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση. Η συναισθηματική εξάντληση με τη σειρά της, πυροδοτεί την αποπροσωποποίηση, η οποία τελικά οδηγεί σε μειωμένη αίσθηση απόδοσης (Din and Baba, 2022). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται συχνά σε ανθρώπους των οποίων η εργασία χαρακτηρίζεται από έντονο κοινωνικό χαρακτήρα και έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο (Maslach and Jackson, 1981). Μελέτες έδειξαν ότι οι επαγγελματίες υγείας είναι πιο ευάλωτοι στην επαγγελματική εξουθένωση λόγω της φύσης της εργασίας τους, καθώς αυτή απαιτεί συνεχή εγρήγορση, εντατικούς ρυθμούς, υψηλό φόρτο εργασίας, και καθημερινή επαφή με τον ανθρώπινο πόνο (Alfuqaha and Alsharah, 2018; Zborowska et al., 2021; Drennan and Ross, 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με πολλές αρνητικές συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον, όπως χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, αποστασιοποίηση ή ακόμα και πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα (Schaufeli and Leiter, 2009). Κατά την περίοδο της πανδημίας η πρόθεση αλλαγής επαγγέλματος μεταξύ των νοσηλευτών

αυξήθηκε λόγω του φόβου νόσησης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και των υψηλών απαιτήσεων της εργασίας τους (Labrague and de Los Santos, 2021; Lin et al., 2021). Η ασάφεια του ρόλου και το άγχος του ρόλου, λόγω COVID-19, εξουθέωσε τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας, γεγονός που τους έκανε να σκέφτονται την πιθανότητα αλλαγής εργασίας (Alblihed and Alzghaibi, 2022). Οι Scanlan and Hazelton (2019) επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην πρόθεση αποχώρησης. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 251 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες στην Τουρκία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το νοσηλευτικό προσωπικό σκέφτεται την αλλαγή επαγγέλματος, καθώς κατά τη διάρκεια της πανδημίας αυξήθηκαν σημαντικά η εργασιακή εξουθένωσή του και μειώθηκε ο βαθμός ικανοποίησής του από το επάγγελμά του (Bayer et al., 2021). Τα ευρήματα υποστήριξαν ότι η πρόθεση αποχώρησης σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη αποπροσωποποίηση καθώς και με τη συναισθηματική εξάντληση. Οι Kelly et al. (2021) υπολόγισαν ότι μία μονάδα αύξησης στην επαγγελματική εξουθένωση ενός νοσηλευτή μεταφράζεται σε 12% περισσότερες πιθανότητες να αποχωρήσει από το επάγγελμα της νοσηλευτικής. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και μια πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ιράν σε δείγμα 400 νοσηλευτών (Karimi et al., 2022). Διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση από τα προσωπικά επιτεύγματα συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με την πρόθεση αποχώρησης. Πιο συγκεκριμένα, όταν το μέγεθος της ικανοποίησης από τα προσωπικά επιτεύγματα αυξάνεται κατά μια μονάδα, τότε μειώνεται κατά 0,26 μονάδες το μέγεθος της πρόθεσης αποχώρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική εξάντληση και στην πρόθεση αποχώρησης

Υπόθεση 2: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αποπροσωποποίηση και στην πρόθεση αποχώρησης

Υπόθεση 3: Υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από προσωπικά επιτεύγματα και στην πρόθεση αποχώρησης

Στην παρούσα έρευνα, διερευνήθηκε επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να επιτείνει τη συναισθηματική και σωματική κόπωση των εργαζομένων, όπως οι βάρδιες που αναλαμβάνουν (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών). Η σχέση μεταξύ χρόνου εκτέλεσης της βάρδιας και επαγγελματικής εξάντλησης δεν επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα ορισμένων ερευνών (Wisetborisut et al., 2014; İlhan et al., 2007). Άλλες έρευνες όμως διαπιστώνουν ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται στην ημερήσια βάρδια, όπου το περιβάλλον εργασίας είναι πιο ταραχώδες και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναδέλφων πιο έντονες, είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν επαγγελματική εξουθένωση (Kelly et al., 2021). Οι νοσηλευτές κατά τη διάρκεια της ημέρας πραγματοποιούν όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για τη διάγνωση, νοσηλεία, θεραπεία των ασθενών τους, ενώ οι νοσηλευτές της νυχτερινής βάρδιας περιορίζονται στη χορήγηση της φαρμακευτικής αγωγής, για να μην ενοχλούν τους ασθενείς, υπερφορτώνοντας έτσι την ημερήσια βάρδια (Majrabi et al., 2021). Ενδέχεται επίσης η νυχτερινή βάρδια να αποτελεί επιλογή του εργαζόμενου και να συμβάλλει στη μείωση

του άγχους που βιώνει. Για παράδειγμα, ένας γονέας μπορεί να επιλέξει να εργάζεται νύχτα για να είναι στο σπίτι με τα παιδιά του κατά τη διάρκεια της ημέρας (Sporer et al., 2021). Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, κάποιες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοι με σταθερές νυχτερινές βάρδιες βιώνουν υψηλότερο επίπεδο εξουθένωσης που σχετίζεται με τις διαταραχές στον ύπνο τους (Cheng and Cheng, 2017; Kim and Back, 2012). Το νοσηλευτικό προσωπικό που εργάζεται με κυκλικό ωράριο - εναλλαγή πρωινών, απογευματινών και βραδινών βαρδιών δεν έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει ένα σταθερό εβδομαδιαίο πρόγραμμα και ως εκ τούτου είναι πιθανό να βιώσει επαγγελματική εξουθένωση. Τα αντιφατικά αυτά αποτελέσματα που προέρχονται από προηγούμενες έρευνες στο χώρο της υγείας αποτέλεσαν έναυσμα διερεύνησης της επίδραση της βάρδιας των νοσηλευτών στην επαγγελματική τους εξουθένωση και στην πρόθεση αποχώρησης τους από το επάγγελμα. Διατυπώθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 4: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στη βάρδια των νοσηλευτών (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών) και στην επαγγελματική εξουθένωση

Υπόθεση 5: Υπάρχει σχέση ανάμεσα στη βάρδια των νοσηλευτών (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών) και στην πρόθεση αποχώρησής τους από το επάγγελμα

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Ερωτηματολόγιο

Ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της έρευνας. Η μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών έγινε με τη χρήση έτοιμων σταθμισμένων ερευνητικών εργαλείων τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες στο παρελθόν δίνοντας υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι ερωτήσεις αυτές βασίστηκαν στο Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 2001). Το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί στην ελληνική γλώσσα και έχει ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του (Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου, 1992). Επίσης έχει χρησιμοποιηθεί σε παρόμοιες έρευνες στον ελληνικό χώρο στο νοσηλευτικό κλάδο (Αλεξίας κ.ά, 2010) αλλά και σε άλλους κλάδους (Platsidou, 2010; Βασιλόπουλος, 2012). Περιλαμβάνει 22 αξιολογικές δηλώσεις (πχ. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου) στις οποίες κάθε συμμετέχοντας καλείται να αξιολογήσει τη συχνότητα που κάθε μια από αυτές συμβαίνει. Η συχνότητα αποτυπώνεται σε κλειστού τύπου 7βαθμια κλίμακα Likert όπου το 0 αντιστοιχεί στη δήλωση «ποτέ δεν μου συμβαίνει» και το 6 αντιστοιχεί στη δήλωση «μου συμβαίνει κάθε μέρα». Η πρόθεση αλλαγής επαγγέλματος μετρήθηκε με 4 ερωτήσεις που διαμορφώθηκαν από προγενέστερα ερευνητικά εργαλεία (Einarsen et al., 2009). Οι ερωτήσεις εστίαζαν στη σκέψη του εργαζόμενου για παραίτηση και στην πρόθεση αναζήτησης νέας εργασίας (Hom and Griffeth, 1991). Παράδειγμα ερώτησης:

«Δεν σχεδιάζω να συνεχίσω το επάγγελμα της νοσηλευτικής για πολύ ακόμη». Χρησιμοποιήθηκε 5βαθμια τύπου κλίμακα Likert όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ πολύ» και το 5 στο «Συμφωνώ πολύ».

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονταν ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των νοσηλευτών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, κατηγορία εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία) καθώς και ερωτήσεις σχετικά με την εργασία τους (σχέση εργασίας, επαφή στο χώρο εργασίας με κρούσματα covid, συνεχόμενες ημέρες εργασίας χωρίς ρεπό, βάρδιες).

Παρόλο που τα ερευνητικά εργαλεία έχουν δοκιμαστεί σε παλιότερες έρευνες, κρίθηκε αναγκαίος ο προέλεγχός τους προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν σφάλματα στη διατύπωση, ή στην ερμηνεία των ερωτήσεων από τους αποδέκτες του. Η πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 17 νοσηλευτών οδήγησε στην τροποποίηση ορισμένων ερωτήσεων και στην ορθότερη διατύπωσή τους.

3.2. Δείγμα

Ο πληθυσμός της μελέτης ήταν νοσηλευτές και νοσηλεύτριες που εργάζονται σε ένα δημόσιο νοσοκομείο που λειτουργεί στην πρωτεύουσα της Ελλάδας και φιλοξένησε και φιλοξενεί περιστατικά COVID. Η έρευνα διήρκεσε ένα μήνα και συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε το Φεβρουαρίου του 2023. Το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλο το νοσηλευτικό προσωπικό του συγκεκριμένου νοσοκομείου (163 άτομα). Οι νοσηλευτές ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας καθώς και την τήρηση της ανωνυμίας τους. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 129 ερωτηματολόγια, συνεπώς το ποσοστό ανταπόκρισης υπολογίζεται σε 79,2%.

Από τους συνολικά 129 νοσηλευτές που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο οι 117 ήταν γυναίκες (Πίνακας 3.1). Ο μικρός αριθμός των ανδρών στο δείγμα (12) οφείλεται στο γεγονός ότι το νοσηλευτικό προσωπικό του νοσοκομείου αποτελείται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικία το 17,8% των νοσηλευτών είναι μεταξύ 25-35 ετών, το 52,7% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών, ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι (29,5%) είναι 46 ετών και άνω. Το 58,9% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, ενώ το 34,1% άγαμοι. Ένα μικρό ποσοστό αντιστοιχεί σε όσους έχουν διαζευχθεί ή χηρέψει (7%). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν παιδιά (56,6%). Αναφορικά με την εκπαίδευση τους το 21,7% έχει λάβει πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το 61,2% κατέχει πτυχίο τεχνολογικής εκπαίδευσης, ενώ το 17,1% έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, το 31,8% εργάζεται στο νοσηλευτικό κλάδο έως και 10 έτη, το 41,9% από 11 έως 20 έτη και το 26,3% έχει εργασιακή εμπειρία για περισσότερα από 20 έτη.

Σχετικά με την εργασιακή σχέση που έχουν οι ερωτηθέντες υπάλληλοι με το νοσοκομείο 79,8% αντιστοιχεί σε μόνιμο προσωπικό, ενώ το 20,2% αφορά προσωπικό ιδιωτικού δικαίου και εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Το 62% των νοσηλευτών του δείγματος έχουν έρθει σε επαφή με ασθενείς covid-19 στο εργασιακό τους περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, το 32,6% των νοσηλευτών εργάζονταν και τις τρεις βάρδιες (πρωινή 07:00-15:00, απογευματινή 15:00-23:00 και νυχτερινή 23:00-07:00) ισομερώς, το 30% δήλωσε ότι εργάζονταν κυρίως στην πρωινή βάρδια, και το 37,4% την

απογευματινή-νυχτερινή βάρδια. Επίσης, το προσωπικό δήλωσε ότι εργάζεται αρκετές ημέρες συνεχόμενα χωρίς ρεπό. Πιο συγκεκριμένα, το 40,3% των ερωτηθέντων απάντησαν πως εργάστηκαν από 9 μέχρι και 16 ημέρες χωρίς ούτε μία μέρα ξεκούρασης, γεγονός ιδιαίτερα επιβαρυντικό τόσο για τη ψυχική όσο και για την σωματική τους υγεία.

Πίνακας 3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων (n=129)

Χαρακτηριστικό	Κατηγορία	Αριθμός ερωτηθέντων	%
Φύλο	άνδρες	12	9,3%
	γυναίκες	117	90,7%
Ηλικία (έτη)	25-35 ετών	23	17,8%
	36-45 ετών	68	52,7%
	46+ ετών	38	29,5%
Οικογενειακή κατάσταση	άγαμοι	44	34,1%
	έγγαμοι	76	58,9%
	διαζευγμένοι/χήροι	9	7%
Παιδιά	χωρίς παιδιά	56	43,4%
	με παιδιά	73	56,6%
Επίπεδο εκπαίδευσης	πανεπιστημιακή εκπαίδευση	28	21,7%
	τεχνολογική εκπαίδευση	79	61,2%
	δευτεροβάθμια εκπαίδευση	22	17,1%
Εργασιακή εμπειρία (έτη)	0-10 έτη	41	31,8%
	11-20 έτη	54	41,9%
	21+ έτη	34	26,3%
Σχέση εργασίας	μόνιμο προσωπικό	103	79,8%
	με σύμβαση ορισμένου χρόνου	26	20,2%
Επαφή στην εργασία με κρούσμα covid	ναι	80	62%
	όχι	49	38%
Βάρδιες	ημερήσια	39	37,4%
	νυχτερινή-απογευματινή	48	30%
	κυκλικό ωράριο	42	32,6%
Συνεχόμενες ημέρες εργασίας χωρίς ρεπό	0-8	77	59,7%
	9+	52	40,3%

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας το νοσηλευτικό προσωπικό του δείγματος δείχνει να είναι συναισθηματικά εξαντλημένο μετά από τη μακρά περίοδο της πανδημίας (Πίνακας 3.2). Πιο συγκεκριμένα, 53,4% του δείγματος νιώθει σε υψηλό βαθμό συναισθηματική εξάντληση, το 26,4% έχει μέτρια συναισθηματική εξάντληση, ενώ μόνο το 20,2% του δείγματος δηλώνει μικρό βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης. Σχετικά με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης το μεγαλύτερο ποσοστό 48,1% δείχνει να έχει μικρό βαθμό αποπροσωποποίησης, το 20,1% έχει άθροισμα απαντήσεων μέσα στο διάστημα 6-

10 και εμφανίζει μέτριο βαθμό αποπροσωποποίησης, ενώ το 31,8% του δείγματος έχει άθροισμα απαντήσεων μεγαλύτερο του 10 και δείχνει να έχει υψηλή αποπροσωποποίηση. Σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού από τα προσωπικά επιτεύγματα στην εργασία του, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει μέτρια ικανοποίηση (41,1%), μόνο το 26,4% δείχνει να έχει υψηλό βαθμό ικανοποίησης σχετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ το 32,5% εμφανίζει πολύ μικρή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.2. Επίπεδο διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Διαστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης	%
<i>Συναισθηματική Εξάντληση (9 ερωτήσεις)</i>	
Μικρός βαθμός (≤ 20)	20,2%
Μέτριος βαθμός (21-30)	26,4%
Υψηλός βαθμός (≥ 31)	53,4%
<i>Αποπροσωποποίηση (5 ερωτήσεις)</i>	
Μικρός βαθμός (≤ 5)	48,1%
Μέτριος βαθμός (6-10)	20,1%
Υψηλός βαθμός (≥ 11)	31,8%
<i>Ικανοποίησης από τα προσωπικά επιτεύγματα (8 ερωτήσεις)</i>	
Μικρός βαθμός (≥ 42)	32,5%
Μέτριος βαθμός (41-36)	41,1%
Υψηλός βαθμός (≤ 35)	26,4%

Στο σύνολο των τεσσάρων ερωτήσεων που επιδίωκαν τη μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης των νοσηλευτών από το συγκεκριμένο επάγγελμα, ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 2,9 με διακύμανση=1,1 σε 5βάθμια κλίμακα. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι είναι πιθανό στο άμεσο μέλλον σημαντικός αριθμός εργαζομένων να αποχωρήσει από το επάγγελμα.

4. Αποτελέσματα

4.1.Ανάλυση παραγόντων

Η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS) και του βοηθητικού προγράμματος AMOS 18.0. Αρχικά πραγματοποιήθηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis), με μέθοδο περιστροφής την Varimax (Varimax Rotation Method) στις υπό μελέτη μεταβλητές.

Από τις 22 ερωτήσεις του εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης αφαιρέθηκαν 5 ερωτήσεις καθώς παρουσίασαν αρνητική επίδραση στο ερευνητικό εργαλείο (φόρτωση σε περισσότερους παράγοντες ή χαμηλές τιμές φόρτωσης). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις έχουν τιμή φόρτισης μεγαλύτερη από το 0,50 γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ τους και ο σχηματισμός των παραγόντων είναι αποδοτικός. Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) είναι 0,860, συνεπώς τα δεδομένα

είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Επιπλέον, η στατιστική σημαντικότητα του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett (1082.1, $df=136$, $p<0,001$) υποδηλώνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου και τα δεδομένα είναι κατάλληλα για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης. Οι ερωτήσεις κατανέμονται σε τρεις παράγοντες που ερμηνεύουν το 61,2% της συνολικής διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας ερμηνεύει το 25,2% της συνολικής διακύμανσης και αποτελείται από 6 ερωτήσεις (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1. Παραγοντική ανάλυση, δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Construct / Items	Loadings	Mean	St. dev
Συναισθηματική Εξάντληση (Cronbach's $\alpha=0,778$, AVE=0,80, CR=0,91)			
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου	0,887	4,14	1,488
Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0,860	4,23	1,579
Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά	0,846	4,16	1,563
Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια, νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι	0,758	3,05	2,148
Νιώθω άδειος/α την ώρα που σχολάζω από τη δουλειά	0,741	3,29	1,867
Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0,707	3,45	1,988
Ικανοποίηση από προσωπικά επιτεύγματα (Cronbach's $\alpha=0,905$, AVE= 0,70, CR= 0,85)			
Στο τέλος της μέρας έχω καλή διάθεση που δούλεψα στενά με τους ασθενείς μου	0,784	4,40	1,622
Μπορώ να δημιουργώ μια άνετη ατμόσφαιρα με τους ασθενείς μου	0,768	4,94	1,137
Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	0,688	4,29	1,659
Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά	0,675	4,42	1,555
Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και αυτοπεποίθηση	0,650	3,64	1,758
Κανονίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των ασθενών μου	0,627	5,25	0,968
Αποπροσωποποίηση (Cronbach's $\alpha=0,804$, AVE=0,70, CR=0,83)			
Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησε η πανδημία	0,858	1,46	1,972
Στην ουσία δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς ασθενείς μου	0,796	0,60	1,228
Με προβληματίζει ότι αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό	0,701	1,98	2,114
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς ασθενείς μου	0,581	1,99	1,843
Νομίζω πως οι ασθενείς μου επιρρίπτουν ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους	0,555	1,84	1,962
Πρόθεση εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος (Cronbach's $\alpha=0,945$, AVE=0,93, CR=0,96)			
Σχεδιάζω να αναζητήσω νέα δουλειά	0,964	2,94	1,210
Δεν σχεδιάζω να συνεχίσω το επάγγελμα της νοσηλευτικής για πολύ ακόμη	0,948	2,78	1,187
Σκέφτομαι να σταματήσω το επάγγελμα της νοσηλευτικής	0,912	2,93	1,239
Σχεδιάζω να ρωτήσω άλλους για εργασιακές ευκαιρίες	0,881	3,08	1,190

Περιγράφει τη σωματική και πνευματική κόπωση του εργαζόμενου και ονομάζεται συναισθηματική εξάντληση. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην ικανοποίηση του νοσηλευτή από τα προσωπικά του επιτεύγματα. Ερμηνεύει το 19% της συνολικής διακύμανσης και αποτελείται από 6 ερωτήσεις. Ο τελευταίος παράγοντας αφορά την αποξένωση του υπαλλήλου τόσο από τους συναδέλφους του όσο και από τους ασθενείς. Αποτελείται από 5 ερωτήσεις που ερμηνεύουν το 17% συνολικής διακύμανσης. Οι

παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης που προέκυψαν στην παρούσα έρευνα είναι ίδιοι με αυτούς που έχουν προταθεί από τους Maslach et al. (2001).

Πραγματοποιήθηκε επίσης επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis-CFA), για να ελεγχθεί η καταλληλότητα των μετρήσεων. Τα αποτελέσματα εμφάνισαν καλή προσαρμογή του μοντέλου αφού οι σχετικοί δείκτες δίνουν ικανοποιητικές τιμές ($\chi^2/df=1,567$; CFI=0,936; TLI=0,923; GFI=0,867 και RMSEA=0,067). Όσον αφορά τον έλεγχο αξιοπιστίας, ο συντελεστής Cronbach α είναι μεγαλύτερος από το ελάχιστο αποδεκτό 0,70 για το ερευνητικό εργαλείο στο σύνολο του (0,73), αλλά και για τους τρεις παράγοντες. Οι παράγοντες δίνουν επίσης ικανοποιητικές τιμές στο δείκτη συγκλίνουσας εγκυρότητας (Average Variance Extracted, AVE) και στο δείκτη σύνθετης αξιοπιστίας αφανούς μεταβλητής (composite reliability, CR) (Πίνακας 4.1).

Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση εφαρμόστηκε και για το εργαλείο της πρόθεσης εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος. Η ανάλυση ανέδειξε έναν παράγοντα που ερμηνεύει το 85,9% της συνολικής διακύμανσης. Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,823) και η στατιστική σημαντικότητα του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett (1082,1, $df = 136$, $p < 0,001$) δίνουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, γεγονός που σημαίνει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης. Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι πολύ υψηλότερος από το αποδεκτό όριο (0,945). Το ερευνητικό εργαλείο ικανοποιεί επίσης τα κριτήρια για το δείκτη σύνθετης αξιοπιστίας αφανούς μεταβλητής ($CR \geq 0,70$), όπως και το κριτήριο για το δείκτη συγκλίνουσας εγκυρότητας ($AVE \geq 0,50$) (Πίνακας 4.1).

4.2. Έλεγχος υποθέσεων

Προκειμένου να εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των δομικών εξισώσεων (Structural Equation Modeling-SEM). Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρήθηκε η πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα της νοσηλευτικής. Η αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου αξιολογήθηκε με τη χρήση των κατάλληλων δεικτών προσαρμογής. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι δείκτες χ^2/df , CFI, TLI, PNFI, SRMR και ο δείκτης RMSEA. Το μοντέλο έδειξε ικανοποιητική προσαρμογή, αφού οι εξεταζόμενοι δείκτες κυμάνθηκαν στα αποδεκτά όρια ($\chi^2/df=1,703$; CFI=0,923; TLI=0,910 GFI=0,832 και RMSEA=0,074) και επομένως, θεωρείται εφαρμόσιμο για την εκτίμηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η 1η υπόθεση γίνεται αποδεκτή, καθώς η σχέση μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και πρόθεσης εγκατάλειψης του νοσηλευτικού επαγγέλματος είναι στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$) και μάλιστα παρουσιάζει και σχετικά υψηλό μέγεθος επίδρασης ($\beta=0,406$) (Πίνακας 4.2). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για κάθε αύξηση της πρώτης διάστασης της εργασιακής εξουθένωσης κατά μία μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης του νοσηλευτικού προσωπικού αυξάνεται κατά 0,367 μονάδες. Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας η υποτιθέμενη θετική σχέση μεταξύ της αποπροσωπποίησης και της πρόθεσης εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος δεν επιβεβαιώνεται, όπως επίσης και η αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από τα

προσωπικά επιτεύγματα και πρόθεσης εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος. Συνεπώς η 2η και η 3η υπόθεση της έρευνας δεν υποστηρίζονται από τα αποτελέσματα.

Πίνακας 4.2. Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης

Υποθέσεις	Correlation	Std. Regression Weights	S.E	Critical Ratio	p
Πρόθεση εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος ← Συναισθηματική Εξάντληση	0,367	0,406	0,091	4,048	0,000
Πρόθεση εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος ← Αποπροσωποίηση	0,199	0,167	0,127	1,564	0,118
Πρόθεση εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος ← Ικανοποίησης από τα προσωπικά επιτεύγματα	-0,243	-0,115	0,202	-1,205	0,228

Με τη χρήση των πολυμεταβλητών αναλύσεων διακύμανσης (MANOVAs) ερευνήθηκε η επίδραση των βαρδιών (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών) στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Πίνακας 4.3). Η αλληλεπίδραση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της βάρδιας των νοσηλευτών είναι στατιστικώς σημαντική (Wilks' $\Lambda = 0,865$, $p < 0,01$). Δηλαδή παρατηρήθηκε ότι υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης ανάμεσα σε αυτούς που έχουν νυχτερινές-απογευματινές βάρδιες και σε αυτούς που έχουν τη δυνατότητα εναλλαγής βαρδιών. Πιο συγκεκριμένα, οι νοσηλευτές που εργάζονται νυχτερινές-απογευματινές βάρδιες σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που εναλλάσσουν τις βάρδιες τους ισόποσα μεταξύ νυχτερινών-απογευματινών και ημερήσιων. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλευτές που έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται σε όλες τις βάρδιες έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα προσωπικά επιτεύγματα συγκριτικά με όσους εργάζονται κυρίως νυχτερινές ώρες. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι της νυχτερινής βάρδιας δηλώνουν πιο αποξενωμένοι από τους συναδέλφους τους και τους ασθενείς τους σε σύγκριση με όσους εργάζονται την ημέρα ή και σε διαφορετικές βάρδιες. Τα ανωτέρω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την 4η υπόθεση σύμφωνα με την οποία υπάρχει σχέση ανάμεσα στη βάρδια των νοσηλευτών (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών) και στη επαγγελματική εξουθένωση που αυτοί βιώνουν.

Πίνακας 4.3. Αποτελέσματα ανάλυσης MANOVA

Διάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης	Βάρδια	Μέσος όρος	Διακύμανση	N
Συναισθηματική εξάντληση	νυχτερινή-απογευματινή	4,16	1,54	48
	ημερήσια	3,61	1,38	39
	εναλλαγή βαρδιών	3,33	1,38	42
Ικανοποίηση από τα προσωπικά επιτεύγματα	νυχτερινή-απογευματινή	4,16	1,191	48
	ημερήσια	4,55	0,92	39
	εναλλαγή βαρδιών	4,80	0,90	42
Αποπροσωποποίηση	νυχτερινή-απογευματινή	2,11	1,57	48
	ημερήσια	1,34	1,04	39
	εναλλαγή βαρδιών	1,18	1,13	42
Πρόθεση εγκατάλειψης νοσηλευτικού επαγγέλματος	νυχτερινή-απογευματινή	3,20	1,30	48
	ημερήσια	2,92	0,98	39
	εναλλαγή βαρδιών	2,63	0,94	42

Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται κυρίως τη νυχτερινή-απογευματινή βάρδια είναι πιο πιθανό να σκεφτούν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα της νοσηλευτικής συγκριτικά με όσους έχουν κυκλικό ωράριο. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την 5η υπόθεση σύμφωνα με την οποία υπάρχει σχέση ανάμεσα στη βάρδια των νοσηλευτών (νυχτερινή-απογευματινή, ημερήσια, ισομερής εναλλαγή βαρδιών) και στην πρόθεση αποχώρησής τους από το επάγγελμα.

5. Συμπεράσματα

Η γρήγορη, ανεξέλεγκτη και γεμάτη αβεβαιότητα πορεία της πανδημίας τα τελευταία δύο χρόνια προκάλεσε σωματική κόπωση, αλλά και πνευματική εξάντληση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Το εθνικό σύστημα υγείας παρουσίαζε ελλείψεις σε πόρους τόσο υλικούς (πχ. έλλειψη εξοπλισμού ατομικής προστασίας, κλίνες εντατικής θεραπείας, κλπ.) όσο και ανθρώπινους (έλλειψη προσωπικού) και τα νοσοκομεία δυσκολεύονταν στη διαχείριση της κατάστασης. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας και ο σημαντικός κίνδυνος μόλυνσης από τον ιό οδήγησε σε αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, οι Sikaras et al. (2022) κατέγραψαν υψηλά ποσοστά κόπωσης και εξουθένωσης του νοσηλευτικού προσωπικού. Την περίοδο της έρευνάς τους καταγράφονταν περίπου 1.500 νέα κρούσματα κορονοϊού καθημερινά, 300–350 ασθενείς νοσηλεύονταν σε μονάδες εντατικής θεραπείας και 25–30 θάνατοι την ημέρα αποδίδονταν στον COVID-19. Την περίοδο της τρέχουσας έρευνας η λειτουργία των νοσοκομείων έχει ομαλοποιηθεί και έχει σχεδόν επιστρέψει σε προ-πανδημίας επίπεδα. Οι εργαζόμενοι όμως εξακολουθούν να δηλώνουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και χαμηλή ικανοποίηση από τα προσωπικά τους επιτεύγματα. Ο χώρος των νοσοκομείων θεωρείται έντονο και πιεστικό περιβάλλον (extreme work environment) εργασίας γι' αυτό και είναι πιθανό να βιώνουν οι εργαζόμενοι σε αυτά τα περιβάλλοντα συναισθηματική εξάντληση, τραύμα, ψυχολογική εξάντληση και άγχος (Bloomfield and Dale, 2015). Η κόπωση όμως δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει την πλειοψηφία των

νοσηλευτών αναφορικά με τη διάσταση της αποπροσωποίησης. Μόνο το 26,4% φαίνεται να υιοθετεί αρνητική στάση και συμπεριφορές κυνισμού απέναντι στους ασθενείς, στις οικογένειές τους ή στους συναδέλφους τους λόγω επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η προ-πανδημίας μεγάλη έλλειψη σε νοσηλευτικό προσωπικό σε συνδυασμό με την ακόμη μεγαλύτερη ροή εξόδου των νοσηλευτών από τα νοσοκομεία κάθε χώρας κατά τη περίοδο της πανδημίας καταδεικνύουν ένα σημαντικό πρόβλημα για τον κλάδο με επιπτώσεις στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης (Altarum, 2021). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία του Ινστιτούτου Altarum (2021) σημειώθηκε μείωση του νοσηλευτικού προσωπικού από το Φεβρουάριο του 2020 έως και το Νοέμβριο του 2021 της τάξεως του 8,9% στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι στο νοσοκομείο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα από τις 11 Μαρτίου του 2020 που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ανακήρυξε τον covid-19 ως πανδημία μέχρι και τις 31 Δεκεμβρίου του 2022 έχουν αποχωρήσει 83 άτομα από το νοσηλευτικό προσωπικό, εκ των οποίων περίπου τα μισά λόγω συνταξιοδότησης (44). Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι (39) αποχώρησαν από την εργασία τους στο δημόσιο νοσοκομείο επικαλούμενοι προσωπικούς λόγους. Ενδέχεται ορισμένοι από αυτούς να αποχώρησαν από το επάγγελμα αναζητώντας επαγγελματικές ευκαιρίες σε άλλους κλάδους.

Παραδοσιακά οι νοσηλευτές ακολουθούσαν το πρότυπο σταδιοδρομίας των εμπειρογνομόνων (expert) που αναφέρονται σε παραμονή των ατόμων σε ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό πεδίο καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους (Driver, 1994). Η μακροπρόθεσμη εξειδίκευσή τους στην νοσηλευτική ειδικότητα και οι μακροχρόνιες σπουδές στο αντικείμενο τους δεσμεύουν και περιορίζουν την κινητικότητά τους. Εστιάζουν στην ανάπτυξη και τελειοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους σε αυτήν την ειδικότητα. Εάν υπάρξει ανοδική κίνηση, εμφανίζεται με δύο ή τρία επίπεδα εξέλιξης στην ιεραρχική κλίμακα (σκάλα) πάνω στην συγκεκριμένη ειδικότητα. Η φύση της δουλειάς είναι αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητάς των ατόμων που ακολουθούν αυτό το μοτίβο σταδιοδρομίας. Οι άνθρωποι που ακολουθούν σταδιοδρομία σταθερής κατάστασης (steady-state career) είναι ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν και συνήθως είναι καλοί στη δουλειά τους, γι' αυτό και είναι δύσκολο να αλλάξουν σταδιοδρομία (Greenberg and Baron, 2013). Παράγοντες όμως που σχετίζονται με την εργασία τους τους κάνουν να σκέφτονται την μετακίνηση τους σε έναν διαφορετικό κλάδο ή εργασία.

Η παρούσα έρευνα μελέτησε την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών στην πρόθεση αποχώρησής τους από το επάγγελμα της νοσηλευτικής. Διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την πρόθεση αποχώρησής τους από το επάγγελμά τους. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι 0,367 και υποδηλώνει ότι ένας νοσηλευτής που νιώθει έντονη συναισθηματική εξάντληση στην εργασία του είναι πιθανό να αλλάξει μονοπάτι καριέρας. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των νοσηλευτών κρίνεται επομένως απαραίτητη για τη διακράτησή τους στο επάγγελμα.

Η ρύθμιση των βαρδιών των νοσηλευτών θα βοηθούσε προς αυτή την κατεύθυνση. Η νυχτερινή-απογευματινή βάρδια φαίνεται ότι σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα

συναισθηματικής εξάντλησης, χαμηλή ικανοποίηση από τα προσωπικά επιτεύγματα και υψηλό βαθμό αποξένωσης των εργαζομένων από τους συναδέλφους και τους ασθενείς τους. Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλευτές που εργάζονται κυρίως τη νυχτερινή-απογευματινή βάρδια είναι πιο πιθανό να σκεφτούν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα της νοσηλευτικής, συγκριτικά με όσους έχουν κυκλικό ωράριο

6. Αναφορές

Alblihed, M. and Alzghaibi, H.A. (2022). The Impact of Job Stress, Role Ambiguity and Work–Life Imbalance on Turnover Intention during COVID-19: A Case Study of Frontline Health Workers in Saudi Arabia, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13132. <https://doi.org/10.3390/>

Alfuqaha OA, Alkawareek MY, Alsharah HS. (2019). *Self-evaluation and professional status as predictors of burnout among nurses in Jordan*. PLoS One. 22;14(3) e0213935. doi: 10.1371/journal.pone.0213935. PMID: 30901363; PMCID: PMC6430417.

Alfuqaha, O. and Alsharah, H. (2018). Burnout among nurses and teachers in Jordan: a comparative study. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 20(2), pp. 55-65.

Aslam, N., Khan, A., Habib, N. and Ahmed, A. (2022). The moderating role of life satisfaction in the relationship between burnout and depression among nursing staff: a human rights concern in Pakistan. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 15(5), pp. 416-425.

Altarum (2021). Perspective: 2021 Health Employment—A Tale of Three Settings, <https://altarum.org/news/2021-health-employment-tale-three-settings>.

Barthauer, L. Kaucher, P., Spurk, D. and Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un)sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334.

Bayer, N. , Golbasi, Z., Uzuntarla, Y. and Akarsu, K. (2021). Job satisfaction, burnout and turnover intention of nurses working in hospital during the pandemic COVID-19 in Turkey, *Journal of Clinical Medicine of Kazakhstan*, 18(6), pp. 69-75.

Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B. and Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), pp. 178-193.

Bloomfield, B. and Dale, K. (2015). Fit for work? Redefining ‘normal’ and ‘extreme’ through human enhancement technologies. *Organisation*, 22(4), pp. 552-569.

Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), pp. 1003-1019.

Cheng W, Cheng Y (2017). Night shift and rotating shift in association with sleep problems, burnout and minor mental disorder in male and female employees, *Occupational and Environmental Medicine*, 74, pp. 483-488.

Cui, N., Shan, R., Shen, H., Da, C., Cao, Y., Szytli, R., . . . Ulrich, C.M. (2022). Global health ethics: nursing voices from China and Brazil. *Nurses and COVID-19: Ethical Considerations in Pandemic Care*, Springer, Cham, pp. 105-142.

Din, S.U. and Baba, V.V. (2022). Shiftwork, mental health and performance among Indian nurses: the role of social support. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), pp. 433-449.

Drennan V.M. and Ross F. (2019). Global nurse shortages-the facts, the impact and action for change. *British Medical Bulletin*, 130(1), pp. 25-37.

Driver, M.J. (1994). Workforce personality and the new information age workplace. In J. A. Auerbach and J. C. Welsh (Eds.), *Aging and competition: Rebuilding the U.S. workforce* (pp. 185–204). Washington, DC: The National Council on the Aging, Inc., and the National Planning Association.

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: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23, pp. 24-44.

Flinkman M., Leino-Kilpi H. and Salanterä S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 66(7), pp.1422-34.

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2013). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Εκδόσεις Gutenberg.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488.

Heinen, M.M., Van Achterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Matthews, A., Kozka, M., Ensio, A., Sjetne, I.S., Casbas, T.M. and Ball, J. (2013). Nurses' intention to leave their profession: a cross sectional observational study in 10 European countries. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), pp. 174-184.

Hom P.W. and Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling a test of turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 350-366.

International Council of Nurses (2020). ICN confirms 1,500 nurses have died from COVID-19 in 44 countries and estimates that healthcare worker COVID-19 fatalities worldwide could be more than 20,000. <https://www.icn.ch/news/icn-confirms-1500-nurses-have-died-covid-19-44-countries-and-estimates-healthcare-worker-covid>.

Karimi, L., Raei, M., Parandeh, A. (2022) Association Between Dimensions of Professional Burnout and Turnover Intention Among Nurses Working in Hospitals During Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic in Iran Based on Structural Model. *Front Public Health*. 25;10:860264. doi: 10.3389/fpubh.2022.860264.

Kelly, L.A. Gee, P.M. and Butler, R.J. (2021). Impact of nurse burnout on organizational and position turnover, *Nursing Outlook*, 69(1), pp. 96-102.

- Kim, Y.K. and Back, K. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *Service Industries Journal*, 32(16), pp. 2565-2584.
- Labrague L.J. and de Los Santos J.A.A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), pp. 395-403.
- Lin, Y., Hu, Z., Danaee, M. Alias, H. and Wong, L.P. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Future Nursing Career Turnover Intention Among Nursing Students, *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, pp. 3605-3615.
- Majrabi, M.A., Hasan, A.A. and Alasmee, N. (2021). Nurses burnout, resilience and its association with safety culture: a cross sectional study. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(2), pp. 171-182.
- Markiewitz, N., Cox, C., Krout, K., McColl, M. and Caffrey, J.A. (2019). Examining the rates of anxiety, depression, and burnout among providers at a regional burn centre. *Journal of Burn Care & Research*, 40(1), pp. 39-43.
- Maslach C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), pp.189–192.
- Maslach, C. and Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), pp. 103–111.
- Maslach, C., Jackson, S. and Leiter, M. (1996). MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual, 3rd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, pp. 397–422.
- Miyah, Y., Benjelloun, M., Lairini, S. and Lahrichi, A. (2022). COVID-19 impact on public health, environment, human psychology, global socioeconomy, and education. *The Scientific World Journal*, doi: 10.1155/2022/5578284.
- Mousa, M., Arslan, A., Abdelgaffar, H., Seclen Luna, J.P. and De la Gala Velasquez, B.R.D. (2023). Extreme work environment and career commitment of nurses: empirical evidence from Egypt and Peru. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Pappa, S. Ntella, V. Giannakas, T., Giannakoulis, V.G., Papoutsis, E. and Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis", *Brain, Behavior and Immunity*, doi: 10.1016/j.bbi.2020.11.023.
- Platsidou, M. (2010). Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction. *School Psychology International*, 31(1), pp. 60-76.

- Rezaei J, Naderi S, Mahmoudi E, Rezaei S, Hashemian A. (2015). Job Burnout Rate and Related Demographic Factors in Nursing Personnel Employed in Emergency Departments of Chosen Educational Hospitals by Kermanshah University of Medical Science in 2012. *Advances in Biological Research*, 9, pp. 117–27.
- Santhanam, N. and Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, 27(2), pp. 499–516.
- Scanlan, J.N. and Hazelton, T. (2019). Relationships between Job Satisfaction, Burnout, Professional Identity and Meaningfulness of Work Activities for Occupational Therapists Working in Mental Health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 66, pp. 581-590.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 893–917.
- Sikaras, C., Ilias, I., Tselebis, A., Pachi, A., Zyga, S., Tsironi, M., ... & Panagiotou, A. (2022). Nursing staff fatigue and burnout during the COVID-19 pandemic in Greece. *AIMS Public Health*, 9(1), pp. 94-105.
- Sporer, C. (2021). Burnout in emergency medical technicians and paramedics in the USA. *International Journal of Emergency Services*, 10(3), pp. 366-389.
- Xiang Y.T., Yang Y., Li W., Zhang L., Zhang Q., Cheung T., Ng Ch. (2020). Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed, *Lancet Psychiatry*, 7(3), pp. 228-229.
- World Health Organization. (2020). State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. *World Health Organization*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331677>.
- Zborowska, A., Gurowiec, P.J., Młynarska, A. and Uchmanowicz I. (2021). Factors Affecting Occupational Burnout Among Nurses Including Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Life Orientation: A Cross-Sectional Study, *Psychology Research and Behavior Management*, 1761-1777, DOI: 10.2147/PRBM.S325325
- Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ. και Πιλάτης, Ι. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημοσίου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 131 Α', σελ. 109-136.
- Αναγνωστόπουλος, Φ. και Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική Σύνθεση και εσωτερική συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Ψυχολογικά Θέματα*, 5(3), σελ. 183-201.
- Βασιλόπουλος Σ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Hellenic Journal of Psychology*, 9, pp. 18-44.

**ΆΓΧΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19**

Γιαχανατζή Χρυσάνθη

*Σχολή Νομικής και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Frederick University, Λευκωσία, Κύπρος,
chrysanthigiak@gmail.com*

Χατζηφώτη Ναταλία

*Σχολή Νομικής και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Frederick University, Λευκωσία, Κύπρος,
dlbus.cn@frederick.ac.cy*

Δασακλής Θωμάς

*Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα,
dasaklis@eap.gr*

Χουντάλας Πάνος

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς,
Ελλάδα, pchountalas@unipi.gr*

Περίληψη

Η πανδημία Covid-19 έχει δημιουργήσει μία πρωτόγνωρη κατάσταση που επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη ζωή όλων των ανθρώπων, σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο. Τα ερευνητικά δεδομένα που υπάρχουν μέχρι σήμερα και αφορούν κατά κύριο λόγο σε χώρες του εξωτερικού δείχνουν πως η πανδημία Covid-19 και τα μέτρα αναχαίτισης έχουν επηρεάσει τα επίπεδα άγχους, την ποιότητα ζωής των εργαζόμενων και έχουν οδηγήσει στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μέσω της εργασίας αυτής επιχειρείται να διερευνηθεί αν οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί λόγω της πανδημίας Covid-19 έχουν επιδράσει στο άγχος, στην ποιότητα ζωής και στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα Ελληνικά Ταχυδρομεία. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε 107 εργαζόμενους 5 διαφορετικών καταστημάτων των Ελληνικών Ταχυδρομείων της περιφερειακής ενότητας Θεσσαλονίκης. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από τις κλίμακες MBI, PSS και SF-12. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν μέτρια επίπεδα άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης και πως η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής τους, σωματική και ψυχική, κυμαίνεται επίσης σε μέτρια επίπεδα. Ακόμη εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης ενώ αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση εντοπίστηκε μεταξύ του άγχους και της ψυχικής υγείας των εργαζόμενων και μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ψυχικής τους υγείας. Συμπερασματικά, η Διοίκηση των Ελληνικών Ταχυδρομείων πρέπει να εξασφαλίσει κατάλληλες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας και να παρέχει προγράμματα διαχείρισης άγχους ώστε οι εργαζόμενοι στα καταστήματα να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις που λαμβάνουν.

Λέξεις-κλειδιά. Πανδημία Covid-19, Άγχος, Ποιότητα ζωής, Επαγγελματική Εξουθένωση, ΕΛΤΑ

1. Εισαγωγή

Η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει όλους τους πολίτες στις περισσότερες κοινωνίες παγκοσμίως καθώς έχει αλλάξει σημαντικά η καθημερινότητά τους, η προσωπική αλλά και η επαγγελματική τους ζωή. Οι νέοι κανόνες και τα νέα μέτρα ασκούν πιέσεις και στα επαγγελματικά περιβάλλοντα, αλλάζοντας άρδην τις συνθήκες εργασίας και κατά συνέπεια τις απαιτήσεις από τους εργαζόμενους. Είναι γεγονός πως οι νέες συνθήκες που έχουν προκληθεί, τα συνεχή μέτρα προστασίας, οι αναγκαίες αλλαγές στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους καθώς επίσης ο φόβος της μόλυνσης ασκούν μεγάλες πιέσεις στους εργαζόμενους με συνέπεια να εκδηλώνουν άγχος και συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης τα οποία έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην σωματική και στην ψυχική ποιότητα της ζωής τους (Meyer et al., 2021; Valtorta et al., 2021; Varma et al., 2021).

Αρκετές έρευνες έχουν εξετάσει την επίδραση της πανδημίας και ουσιαστικά των πιέσεων που ασκούνται στους εργαζόμενους με συνέπεια να αποκτούν έντονο άγχος, να βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση και να μην έχουν καλή ποιότητα ζωής, αλλά οι περισσότερες από αυτές αφορούν σε χώρες του εξωτερικού καθώς επίσης και σε εργαζόμενους στον χώρο της υγείας. Οι έρευνες για τους εργαζόμενους στην Ελλάδα και σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που δεν εντάσσονται στον χώρο της υγείας είναι λίγες, γεγονός που καταδεικνύει ερευνητικό κενό, το οποίο επιδιώκεται να καλυφθεί μέσω της παρούσας εργασίας.

Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει αν οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί λόγω της πανδημίας Covid-19 έχουν επιδράσει στο άγχος, στην ποιότητα ζωής και στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ). Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

1. Η διερεύνηση του επιπέδου άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19.
2. Η διερεύνηση του επιπέδου της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19.
3. Η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19
4. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του άγχους και της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19.
5. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19.
6. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19.

Ο σκοπός της εργασίας καθώς επίσης και οι επιμέρους στόχοι της επιτυγχάνονται μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας σε 107 εργαζόμενους στα ΕΛΤΑ και συγκεκριμένα 5 καταστημάτων της περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης.

Το παρόν άρθρο δομείται ως ακολούθως. Το δεύτερο κεφάλαιο συνθέτει το θεωρητικό και βιβλιογραφικό πλαίσιο. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που

εφαρμόστηκε προκειμένου να υλοποιηθεί η πρωτογενής έρευνα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η συζήτησή τους, δηλαδή εξετάζεται αν συνάδουν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών ή αν διαφοροποιούνται και παράλληλα εξετάζονται οι λόγοι που μπορεί να οδηγούν στη σύγκλιση ή στη διαφοροποίηση αυτών των αποτελεσμάτων. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το στρες, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής, και την επαγγελματική εξουθένωση που καταγράφονται κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19. Επίσης, παρουσιάζονται τα ευρήματα ερευνών σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο άγχος και στην ποιότητα ζωής, ανάμεσα στο άγχος και στην επαγγελματική εξουθένωση όπως επίσης και ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ποιότητα ζωής.

Σε μια σειρά ερευνών, έχει διαπιστωθεί ότι οι πολίτες αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα στρες και άγχους κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Η έρευνα των Ridriguez-Hidalgo et al. (2020) κατέδειξε ότι οι φοιτητές πανεπιστημίων στην Ισπανία εμφανίζουν υψηλά επίπεδα στρες. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στην έρευνα των Gasteiger et al. (2021) για τον γενικό πληθυσμό της Νέας Ζηλανδίας, όπου τα άτομα μικρότερης ηλικίας και υψηλότερου κινδύνου μόλυνσης εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα άγχους. Η έρευνα των Varma et al. (2021) σε 63 χώρες έδειξε ότι το 70% υποφέρει από έντονο στρες, ενώ το 59% αντιμετωπίζει κλινικό άγχος, με τα νεότερα άτομα και εκείνα που ζουν μόνα τους να επηρεάζονται περισσότερο. Η έρευνα των Souza et al. (2020) αναφέρεται στην επίδραση της κοινωνικής αποστασιοποίησης στη ψυχική υγεία 3.200 Βραζιλιάνων, με 21.5% να παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα στρες και 19.4% κλινικό άγχος. Το άγχος στη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 εξετάστηκε από τους Tomar et al. (2020) σε άτομα άνω των 16 ετών, κυρίως γυναίκες και μη εργαζόμενες, με υψηλότερα επίπεδα σε αυτούς με κακή σωματική υγεία και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στην Ελλάδα, η έρευνα των Parlapani et al. (2020) σε 3.029 πολίτες έδειξε 77% με σοβαρά συμπτώματα άγχους, ιδίως γυναίκες λόγω φόβου για τη νόσο. Η έρευνα των Kotoulas et al. (2021) σε 158 Έλληνες πολίτες δεν κατέδειξε αυξημένα επίπεδα στρες, πιθανώς λόγω της χρονικής περιόδου, ενώ το στρες σχετίζεται με φύλο και ηλικία. Σύμφωνα με την έρευνα των Dragotis et al. (2021), η πανδημία Covid-19 είχε επίδραση στην ψυχική υγεία των Ελλήνων πολιτών, με 527 συμμετέχοντες να δείχνουν μέτρια επίπεδα άγχους και στρες. Γυναίκες και νεότεροι άνθρωποι εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα άγχους και στρες σε σχέση με άντρες και μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες. Σε άλλη έρευνα των Sazakli et al. (2021), 2.009 φοιτητές του Πανεπιστημίου των Πατρών διαπίστωσαν ότι το 35,8% των συμμετεχόντων εμφάνισε κλινικό άγχος λόγω των συνθηκών της πανδημίας και του φόβου της νόσου, επηρεάζοντας την καθημερινότητά τους. Η πλειοψηφία των παραπάνω ερευνών υποστηρίζει πως οι πολίτες, όλων των χωρών και όχι μόνο της Ελλάδας, έχουν βιώσει υψηλά επίπεδα άγχους και στρες κατά την περίοδο της πανδημίας.

Στη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, αρκετοί ερευνητές διερεύνησαν την ποιότητα ζωής των πολιτών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Η έρευνα των Chen et al. (2021) εξέτασε την ποιότητα ζωής 2420 εργαζόμενων στην Ανατολική Κίνα και βρήκε χαμηλότερη ποιότητα ζωής στις περιοχές με περισσότερα κρούσματα. Η έρευνα των Samlani et al. (2021) σε 279 πολίτες του Μαρόκου έδειξε ότι η ποιότητα ζωής διαταράχθηκε τόσο σε ψυχικό όσο και σε σωματικό επίπεδο, με τη σοβαρότητα της νόσου να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία των χρόνιων ασθενών. Η έρευνα των Purba et al. (2021) σε 603 πολίτες της Ινδονησίας δεν βρήκε αρνητική επίδραση της πανδημίας και των περιοριστικών μέτρων στη σωματική και ψυχική υγεία, αλλά επηρέασε την ποιότητα ζωής σε ψυχολογικό επίπεδο. Η έρευνα των Wong et al. (2021) σε 1049 εργαζόμενους αποκάλυψε ότι σε κάποιες επιχειρήσεις δεν λήφθηκαν επαρκή μέτρα για τη διαχείριση της Covid-19. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε πως η ποιότητα ζωής τους ήταν χαμηλότερη λόγω της πανδημίας, με το 64% να αντιμετωπίζει προβλήματα σωματικής υγείας και το 50% να παρουσιάζει άγχος και συμπτώματα κατάθλιψης. Η έρευνα των Sandu et al. (2021) σε 79 εργαζόμενους της Ρουμανίας κατέδειξε ότι η ποιότητα ζωής όλων των συμμετεχόντων επηρεάστηκε αρνητικά από την πανδημία, ανεξαρτήτως του τομέα εργασίας τους. Στην έρευνα των Moser et al. (2020) σε 2.026 πολίτες της Σουηδίας, παρότι η πλειοψηφία δήλωνε ικανοποίηση από τη ζωή της, το 41% αισθανόταν ότι η ποιότητα ζωής τους μειώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα αποτελέσματα σχεδόν όλων των παραπάνω ερευνών καταδεικνύουν πως η ποιότητα ζωής των πολιτών σε όλες τις χώρες έχει επηρεαστεί με αρνητικό τρόπο, σε σωματικό και σε ψυχικό επίπεδο.

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης λόγω των αρνητικών επιπτώσεων στη ζωή των εργαζόμενων. Η έρευνα των Rodríguez-López & Rubio-Valdehita (2021) που περιλάμβανε 614 συμμετέχοντες έδειξε περιορισμένη επίδραση της πανδημίας στην επαγγελματική εξουθένωση, δηλώνοντας ότι τα μέτρα που λήφθηκαν για την ασφαλή λειτουργία των καταστημάτων δεν ασκούν αυξημένη πίεση στους εργαζόμενους. Η έρευνα των Valtorta et al. (2021) σε 422 εργαζόμενους σε ιταλικά SuperMarkets έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν έντονες πιέσεις και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, με το 32% των συμμετεχόντων να παρουσιάζουν σοβαρά συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης και στις τρεις διαστάσεις της. Στην έρευνα των Ramaci et al. (2021), παρατηρήθηκε ότι το 45% των συμμετεχόντων παρουσίαζε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ το 37% αντιμετώπιζε αποπροσωποποίηση και μειωμένη ικανοποίηση από τα επιτεύγματά τους. Η έρευνα των Rubilar & Oros (2021) διερεύνησε την επαγγελματική εξουθένωση σε 9.058 εκπαιδευτικούς στην Αργεντινή, αναφέροντας σημαντική συναισθηματική εξάντληση σε αυτούς, που σχετίζεται με υψηλά επίπεδα στρες. Στη μελέτη των Meyer et al. (2021), πραγματοποιήθηκε έρευνα σε τρεις φάσεις για να αξιολογήσουν την επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης της Γερμανίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Βρήκαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες βιώνουν έντονη συναισθηματική εξάντληση, ενώ η αυτονομία και η υποστήριξη από συναδέλφους μειώνουν αυτήν την εξάντληση. Η έρευνα των Sikaras et al. (2021) σε 701 νοσηλευτές και ιατρούς της Ελλάδας έδειξε ότι το 68% των συμμετεχόντων αισθάνεται έντονη σωματική κόπωση, ενώ το 43% εκδηλώνει επαγγελματική εξουθένωση. Από τις παραπάνω έρευνες εύκολα διαπιστώνεται πως η πανδημία Covid-19, το στρες και ο

φόβος που σχετίζονται με αυτή, όπως επίσης και τα περιοριστικά μέτρα έχουν προκαλέσει ιδιαίτερα σοβαρές πιέσεις στους εργαζόμενους, σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Αυτές οι πιέσεις στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνεται πως ευθύνονται σοβαρά για την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης που έχει δυσμενείς συνέπειες στην προσωπική και επαγγελματική υγεία των εργαζόμενων.

Η σχέση μεταξύ του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει εξεταστεί σε πολλές ερευνητικές μελέτες. Οι Rozman et al. (2019) διαπίστωσαν ότι το άγχος είναι υπεύθυνο για την εκδήλωση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης, ειδικά στους νεότερους εργαζόμενους. Οι Soomro et al. (2021) ανακάλυψαν ότι το άγχος που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε περιοχές με τρομοκρατικές επιθέσεις επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Luo et al. (2016) βρήκαν ότι το άγχος συνδέεται με κάθε διάσταση της εργασίας των μεταναστών στην ύπαιθρο της Κίνας, πυροδοτώντας την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Ghio et al. (2021) παρατήρησαν ότι το άγχος των επαγγελματιών υγείας κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 συνδέεται με την εκδήλωση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην έρευνα των Sengul et al. (2019) σε 194 νοσηλευτές της Τουρκίας, βρέθηκε ότι υψηλότερα επίπεδα άγχους συνδέονται με αυξημένη συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και χαμηλότερη προσωπική επίτευξη. Στην έρευνα των Vidotti et al. (2019) σε 502 νοσηλευτές της Βραζιλίας, διαπιστώθηκε ότι η εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης συχνά σχετίζεται με το άγχος, καθώς εντονότερο άγχος συνεπάγεται εντονότερα συμπτώματα εξουθένωσης. Σε όλες τις παραπάνω έρευνες διαφαίνεται πως υπάρχει σχέση μεταξύ του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το άγχος φαίνεται πως οδηγεί τους εργαζόμενους στην συναισθηματική εξάντληση, στην αποπροσωποποίηση και στην χαμηλή επίτευξη.

Την επίδραση του άγχους στη διαμόρφωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας ζωής των εργαζόμενων έχουν προσπαθήσει να εκτιμήσουν διάφοροι ερευνητές. Η έρευνα Ranjit & Mahespriya (2012) σε 201 εργαζόμενους σε εταιρείες πληροφορικής στην Ινδία κατέδειξε ότι το άγχος σχετίζεται αρνητικά με την ποιότητα ζωής. Η έρευνα των Li et al. (2019) σε 1857 ανθρακωρύχους στην Κίνα επιβεβαίωσε την αρνητική σχέση μεταξύ άγχους και ποιότητας ζωής. Ομοίως, η έρευνα των Lu et al. (2019) σε 2006 εργαζόμενους έδειξε ότι το άγχος επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα ζωής. Η έρευνα των da Silva & Guimaraes (2016) σε 273 νοσηλευτές κατέδειξε ότι οι νοσηλευτές που διαχειρίζονται το άγχος απολαμβάνουν καλύτερη ποιότητα ζωής σε σωματικό, ψυχικό και κοινωνικό επίπεδο, σε αντίθεση με αυτούς που δεν μπορούν να το διαχειριστούν. Τα παραπάνω αποτελέσματα καταδεικνύουν πως υπάρχει σύγκλιση των ερευνών αναφορικά με την αρνητική επίδραση του άγχους των εργαζόμενων στην ποιότητα της ζωής τους. Σε όλες τις έρευνες που παρουσιάστηκαν επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Τέλος, διάφοροι ερευνητές έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων. Η έρευνα των Vidotti et al. (2019) κατέδειξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα ζωής των εργαζόμενων σε σωματικό, ψυχικό και κοινωνικό επίπεδο. Οι de Moraes et al. (2019) βρήκαν ότι εργαζόμενοι με συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν χαμηλότερη ποιότητα ζωής σε σύγκριση με όσους δεν έχουν. Σύμφωνα με τους Ribeiro

et al. (2021), η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητική επίδραση στην ψυχική υγεία, τη ζωτικότητα και την ευεξία των επαγγελματιών υγείας. Τέλος, η έρευνα των Fradelos et al. (2014) έδειξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα ζωής των επαγγελματιών υγείας, αλλά η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να μετριάσει αυτήν την επίδραση. Σε όλες τις παραπάνω έρευνες διαπιστώθηκε πως η επαγγελματική εξουθένωση επιδρά αρνητικά στην ποιότητα ζωής των εργαζόμενων.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει αν οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί λόγω της πανδημίας Covid-19 έχουν επιδράσει στο άγχος, στην ποιότητα ζωής και στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία δίνει απαντήσεις η εν λόγω ερευνητική εργασία είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;
2. Πώς διαφοροποιείται επίπεδο άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
3. Ποιο είναι το επίπεδο της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;
4. Πώς διαφοροποιείται το επίπεδο της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
5. Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;
6. Πώς διαφοροποιείται το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
7. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;
8. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του άγχους και της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;
9. Ποια είναι η σχέση μεταξύ άγχους και της εκδήλωσης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19;

3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η απάντηση στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα δόθηκε μέσω της υλοποίησης ποσοτικής έρευνας σε εργαζόμενους στα ΕΛΤΑ. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, το οποίο αναπτύσσεται σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά την ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων

στα ΕΛΤΑ που πήραν μέρος στην έρευνα. Πρόκειται για τέσσερα δημογραφικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα για το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση. Η ενότητα αυτή είναι πολύ σημαντική αφενός γιατί παρουσιάζει το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και αφετέρου γιατί τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση στατιστικών ελέγχων ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη σχέσης μεταξύ αυτών και των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης, του άγχους και της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 22 δηλώσεις που συνθέτουν την κλίμακα MBI Maslach Burnout Inventory. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να σημειώσουν δίπλα σε κάθε μία από της δηλώσεις πόσο συχνά εκδηλώνουν αυτά που εκφράζουν επιλέγοντας μία από τις διαθέσιμες επιλογές. Υπογραμμίζεται πως την εν λόγω κλίμακα την έχουν μεταφράσει στην ελληνική γλώσσα και στην πορεία την έχουν σταθμίσει για τους εργαζόμενους της Ελλάδας, οι Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου (1992). Οι δηλώσεις επιμερίζονται σε τρεις ομάδες και συγκεκριμένα στην ομάδα της συναισθηματικής εξάντλησης (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 και 20), στην ομάδα της αποπροσωποποίησης (5, 10, 11, 15 και 22) και τέλος στην ομάδα των προσωπικών επιτευγμάτων (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 και 21). Όταν στην ομάδα της συναισθηματικής εξάντλησης το συνολικό σκορ κυμαίνεται από 0-20 σημειώνεται χαμηλή συναισθηματική εξάντληση, όταν το συνολικό σκορ κυμαίνεται μεταξύ του 21-30 καταγράφεται μέτρια συναισθηματική εξάντληση και όταν λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες του 31 σημειώνεται υψηλή συναισθηματική εξάντληση. Όταν στην ομάδα της αποπροσωποποίησης το συνολικό σκορ κυμαίνεται από 0-5 σημειώνεται χαμηλή αποπροσωποποίηση, όταν το συνολικό σκορ κυμαίνεται μεταξύ του 6-10 καταγράφεται μέτρια αποπροσωποποίηση και όταν λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες του 11 σημειώνεται υψηλή αποπροσωποποίηση. Όταν στην ομάδα των προσωπικών επιτευγμάτων το συνολικό σκορ κυμαίνεται από 45 και πάνω σημειώνεται υψηλή επίτευξη, όταν το συνολικό σκορ κυμαίνεται μεταξύ του 36-40 καταγράφεται μέτρια επίτευξη και όταν λαμβάνει τιμές κάτω του 35 σημειώνεται χαμηλή επίτευξη.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 10 δηλώσεις που συνθέτουν την κλίμακα PSS Perceived Stress Scale η οποία εξετάζει τα επίπεδα στρες που βιώνει ένα άτομο, με τον τρόπο που τα αντιλαμβάνεται. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να σημειώσουν δίπλα σε κάθε μία από της δηλώσεις πόσο συχνά εκδηλώνουν αυτά που εκφράζουν επιλέγοντας μία από τις διαθέσιμες επιλογές. Η κλίμακα αυτή έχει μεταφραστεί στην ελληνική γλώσσα και έχει λάβει και την κατάλληλη στάθμιση από τους Adonis et al. (2018).

Η τρίτη ενότητα η οποία είναι και η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου είναι η SF-12 η οποία αποτελείται από 12 δηλώσεις και εξετάζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Η κλίμακα SF-12 εξετάζει βασικές διαστάσεις της ποιότητας της ζωής του ανθρώπου όπως είναι η υποκειμενική αντίληψη που έχει το άτομο αναφορικά με την κατάσταση της υγείας του, με τη σωματική του λειτουργικότητα, με τον σωματικό του ρόλο, με τον σωματικό πόνο που δύναται να βιώνει, με τη ζωτικότητά του, με την κοινωνική του λειτουργικότητα, με τον συναισθηματικό του ρόλο καθώς επίσης και με

την ψυχική του υγεία. Η κλίμακα αυτή έχει μεταφραστεί στην ελληνική γλώσσα και έχει λάβει και την κατάλληλη στάθμιση από τους Kontodimopoulos et al. (2007).

3.3 Δείγμα της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 107 εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ η οποία προσεγγίστηκε από την ερευνήτρια μέσω της βολικής δειγματοληψίας. Πιο συγκεκριμένα η ερευνήτρια ενημέρωσε τους διευθυντές των καταστημάτων που γνώριζε προσωπικά και τους ζήτησε να διαθέσουν τα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους τους προκειμένου να το συμπληρώσουν. Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων η ερευνήτρια επισκεπτόταν και πάλι τα καταστήματα και παραλάμβανε τα ερωτηματολόγια. Όλα τα καταστήματα της έρευνας βρίσκονται στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. Σημειώνεται πως συνολικά διανεμήθηκαν 150 ερωτηματολόγια, από τα οποία επεστράφησαν 110 εκ των οποίων τα τρία δεν είχαν συμπληρωθεί ολοκληρωμένα.

Υπογραμμίζεται πως για την πραγματοποίηση της έρευνας στους εργαζόμενους των Ελληνικών Ταχυδρομείων τηρήθηκε ο κώδικας της ερευνητικής δεοντολογίας. Πιο αναλυτικά οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας μέσω ενός εισαγωγικού σημειώματος στο ερωτηματολόγιο το οποίο εμπεριείχε όλες τις απαιτούμενες λεπτομέρειες. Ακόμη, η έρευνα ήταν εθελοντική με αποτέλεσμα να συμμετέχει σε αυτή όποιος εργαζόμενος από τα ΕΛΤΑ το επιθυμεί καθώς και ανώνυμη με συνέπεια να μην είναι γνωστό ποιο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από ποιον εργαζόμενο. Δικαίωμα αποχώρησης από την έρευνα είχαν όλοι οι συμμετέχοντες και όπως διαπιστώθηκε 3 από τους 110 αποχώρησαν πριν την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

3.4 Επεξεργασία των απαντήσεων

Οι απαντήσεις των 107 εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας αλλά και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν μέτρα και έλεγχοι της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες, σχετικές συχνότητες, μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ και για τη διερεύνηση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης και του άγχους που βιώνουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της ζωής τους. Για την πραγματοποίηση ελέγχων μεταξύ των δημογραφικών και των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης, ποιότητας ζωής και άγχους χρησιμοποιήθηκε οι έλεγχοι Independent Samples t-test και one-way ANOVA. Τέλος, για τον έλεγχο της επίδρασης του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ποιότητα ζωής των εργαζόμενων πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις.

4. Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 107 εργαζομένων στα ΕΛΤΑ που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		N	%
Φύλο	Άντρας	47	43.9%
	Γυναίκα	60	56.1%
Ηλικία	Έως 35 ετών	23	21.5%
	36-45 ετών	22	20.6%
	46-55 ετών	40	37.4%
	56 ετών και άνω	22	20.6%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	25	23.4%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	26.2%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	42	39.3%
	Μετεκπαίδευση	6	5.6%
	Δεύτερο Πτυχίο	2	1.9%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	4	3.7%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος-η	26	24.3%
	Έγγαμος-η χωρίς παιδιά	19	17.8%
	Έγγαμος-η με παιδιά	47	43.9%
	Διαζευγμένος-η	10	9.3%
	Χήρος-α	5	4.7%

4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν για να διερευνηθεί το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης, άγχους και ποιότητας ζωής των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach. Από τον έλεγχο προέκυψε ότι η κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach εμφάνισε συνολική αξιοπιστία $\alpha=0.923$ ενώ αρκετά υψηλή αξιοπιστία εμφάνισαν και οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Συναισθηματική εξάντληση: 0.898, Αποπροσωποποίηση: 0.795, Προσωπικά επιτεύγματα: 0.813). Επιπλέον, η κλίμακα ποιότητας ζωής SF-12 εμφάνισε συνολική αξιοπιστία $\alpha=0.911$ και η κλίμακα άγχους PPS εμφάνισε συνολική

αξιοπιστία $\alpha=0.935$. Συνολικά επιβεβαιώθηκε ότι τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν εμφάνισαν αρκετά υψηλή αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα.

4.3 Επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων στα ΕΛΤΑ

Η μεταβλητή της επαγγελματικής εξουθένωσης εξετάστηκε σε επτάβαθμη κλίμακα (0-6) ξεχωριστά ως προς τις τρεις επιμέρους διαστάσεις της (Συναισθηματική εξάντληση, Αποπροσωποποίηση, Προσωπικά επιτεύγματα).

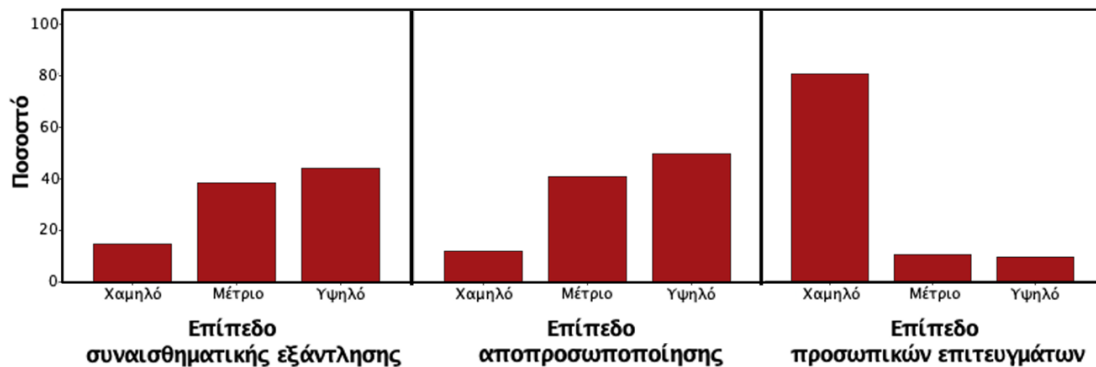
Τα ευρήματα που αφορούν τη συναισθηματική εξάντληση έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ ορισμένες φορές το μήνα νιώθουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά στη δουλειά τους ($\mu.o.=3.5$, $\tau.a.=1.5$), ότι είναι εξαντλημένοι στο τέλος μιας ημέρας ($\mu.o.=3.3$, $\tau.a.=1.3$), αισθάνονται σωματικά εξουθενωμένοι από τη δουλειά τους ($\mu.o.=3.2$, $\tau.a.=1.4$), αισθάνονται ψυχικά εξουθενωμένοι από τη δουλειά τους ($\mu.o.=3.1$, $\tau.a.=1.5$), αισθάνονται κούραση, όταν σηκώνονται το πρωί και έχουν μπροστά τους μια ακόμα μέρα δουλειάς ($\mu.o.=2.9$, $\tau.a.=1.5$) και νιώθουν απογοήτευση από τη δουλειά τους ($\mu.o.=2.9$, $\tau.a.=1.4$). Αντίθετα, πιο σπάνια δήλωσαν πως αισθάνονται κούραση λόγω του ότι δουλεύουν όλη μέρα με ανθρώπους ($\mu.o.=2.1$, $\tau.a.=1.6$) ή ότι νιώθουν υπερβολική ένταση λόγω της άμεσης σχέσης με ανθρώπους στον εργασιακό χώρο τους ($\mu.o.=2.3$, $\tau.a.=1.5$). Η συνολική μέση τιμή της κλίμακας συναισθηματικής εξάντλησης βρέθηκε ίση με 26.1 ($\tau.a.=10.4$) που είναι ένδειξη ενός μέτριου επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ.

Τα ευρήματα που αφορούν την αποπροσωποποίηση έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ πολύ σπάνια νιώθουν ότι συμπεριφέρονται απρόσωπα σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετούν ($\mu.o.=1.5$, $\tau.a.=1.5$) και σπάνια νιώθουν λιγότερο ευαίσθητοι προς τους ανθρώπους από τότε που άρχισαν αυτή τη δουλειά ($\mu.o.=1.4$, $\tau.a.=1.7$). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ σπάνια ανησυχούν ότι σταδιακά αυτή η δουλειά τους κάνει να είναι συναισθηματικά πιο σκληροί ($\mu.o.=1.6$, $\tau.a.=1.7$). Η συνολική μέση τιμή της κλίμακας αποπροσωποποίησης βρέθηκε ίση με 10.5 ($\tau.a.=5.4$) που είναι ένδειξη ενός μέτριου προς χαμηλού επιπέδου αποπροσωποποίησης των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ.

Τα ευρήματα που αφορούν τα προσωπικά επιτεύγματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ συχνά αντιμετωπίζουν πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που έχουν οι άνθρωποι που εξυπηρετούν ($\mu.o.=4.0$, $\tau.a.=1.2$) και αντιμετωπίζουν με ηρεμία τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά τους ($\mu.o.=3.8$, $\tau.a.=1.3$). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ αναγνωρίζουν ότι συχνά νιώθουν ότι έχουν κατορθώσει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά τους ($\mu.o.=3.7$, $\tau.a.=1.2$), συχνά μπορούν να δημιουργούν μια άνετη ατμόσφαιρά με τους ανθρώπους που εξυπηρετούν και συχνά τους γεμίζει ενεργητικότητα και δύναμη που δουλεύουν με άλλους ανθρώπους ($\mu.o.=3.4$, $\tau.a.=1.5$). Η συνολική μέση τιμή της κλίμακας προσωπικών επιτευγμάτων βρέθηκε ίση με 27.6 ($\tau.a.=7.8$) που είναι ένδειξη ενός χαμηλού επιπέδου προσωπικών επιτευγμάτων των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ.

Το Σχήμα 1 παρουσιάζει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων

των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι από το σύνολο των εργαζομένων το 17.8% είχαν χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, το 38.3% είχαν μέτριο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης και το 43.9% είχαν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης. Επιπρόσθετα, από το σύνολο των εργαζομένων το 13.1% είχαν χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης, το 41.1% είχαν μέτριο επίπεδο αποπροσωποποίησης και το 45.8% είχαν υψηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης. Τέλος, από το σύνολο των εργαζομένων το 80.4% είχαν χαμηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, το 10.3% είχαν μέτριο επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων και το 9.3% είχαν υψηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων.



Σχήμα 1. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα των διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Στη συνέχεια διερευνήθηκε το κατά πόσο το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ διαφοροποιείται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Σχετικά με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο ($t=1.327$, $p=0.187$) αλλά διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς την ηλικιακή ομάδα ($F=4.014$, $p=0.010$), το εκπαιδευτικό επίπεδο ($F=2.702$, $p=0.025$) και την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων ($F=3.044$, $p=0.020$). Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 46 ετών, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι έγγαμοι με παιδιά εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης.

Σχετικά με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο ($t=2.129$, $p=0.036$), το εκπαιδευτικό επίπεδο ($F=3.007$, $p=0.014$) και την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων ($F=3.406$, $p=0.012$) αλλά δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς την ηλικιακή ομάδα ($F=1.470$, $p=0.227$). Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι άντρες και οι εργαζόμενοι που είναι οι απόφοιτοι ΤΕΙ ή έγγαμοι με παιδιά εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης.

Σχετικά με τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς το φύλο ($t=-0.732$, $p=0.466$), το εκπαιδευτικό επίπεδο ($F=1.738$, $p=0.133$), την οικογενειακή κατάσταση ($F=0.743$, $p=0.565$) και την ηλικιακή ομάδα ($F=0.776$, $p=0.510$) των εργαζομένων.

4.4 Άγχος εργαζομένων στα ΕΛΤΑ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ αναφορικά με το άγχος που βίωσαν τον τελευταίο μήνα. Η μεταβλητή του άγχους εξετάστηκε σε πεντάβαθμη κλίμακα (0-4). Τα σχετικά αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ ορισμένες φορές το μήνα ένιωσαν ικανοί να ελέγξουν διάφορα ερεθίσματα (προκλήσεις) στη ζωή τους (μ.ο.=2.3, τ.α.=0.7), ένιωσαν σιγουριά για την ικανότητα τους να χειριστούν προσωπικά προβλήματα (μ.ο.=2.2, τ.α.=0.7), και ένιωσαν ότι όλα πήγαιναν όπως τα ήθελαν (μ.ο.=2.1, τ.α.=0.8). Από την άλλη πλευρά, ορισμένες φορές το μήνα ένιωσαν ότι δεν μπορούσαν να αντιμετωπίσουν όλα όσα έπρεπε να κάνουν (μ.ο.=2.0, τ.α.=0.7), και ότι είναι νευρικοί ή αγχώθηκαν (μ.ο.=1.9, τ.α.=0.8). Η συνολική μέση τιμή της κλίμακας άγχους βρέθηκε ίση με 18.3 (τ.α.=4.3) που είναι ένδειξη ενός μέτριου επιπέδου άγχους των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Συγκεκριμένα, τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα έδειξαν ότι από το σύνολο των εργαζομένων το 14% είχαν χαμηλό επίπεδο άγχους, το 84.1%% είχαν μέτριο επίπεδο άγχους και το 1.9% είχαν υψηλό επίπεδο άγχους.

Στη συνέχεια διερευνήθηκε το κατά πόσο το επίπεδο άγχους των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ διαφοροποιείται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Ο έλεγχος έδειξε ότι το φύλο ($\chi^2=0.810$, $p=0.667$), η ηλικιακή ομάδα ($\chi^2=3.529$, $p=0.740$) και το εκπαιδευτικό επίπεδο ($\chi^2=11.871$, $p=0.294$) δε σχετίζονται με το επίπεδο άγχους των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Αντίθετα, η οικογενειακή κατάσταση ($\chi^2=30.071$, $p=0.000$) σχετίζεται, καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που ήταν διαζευγμένοι ή χήροι είχαν χαμηλότερο επίπεδο άγχους.

4.5 Ποιότητα ζωής εργαζομένων στα ΕΛΤΑ

Η τελευταία ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει το επίπεδο της ποιότητας ζωής των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Μεταξύ των πιο χαρακτηριστικών αποτελεσμάτων, η ανάλυση έδειξε ότι το συνολικό επίπεδο της υγείας των συμμετεχόντων ήταν τουλάχιστον καλό (38.3%) έως και πολύ καλό (42.1%) ή εξαιρετικό (18.7%). Το 75.7% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η τωρινή κατάσταση της υγείας τους δεν τους περιορίζει καθόλου σε μέτριας έντασης δραστηριότητες, ενώ τους υπόλοιπους τους περιορίζει λίγο. Το 29% των συμμετεχόντων αναγνώρισαν πως πραγματοποίησαν λιγότερα από όσα θα ήθελαν λόγω της σωματικής τους υγείας, ενώ το 29.9% αναγνώρισαν πως περιόρισαν τη δουλειά τους ή άλλα είδη δραστηριοτήτων λόγω της σωματικής τους υγείας. Επίσης, το 32.7% των συμμετεχόντων αναγνώρισαν πως πραγματοποίησαν λιγότερα από όσα θα ήθελαν λόγω συναισθηματικού προβλήματος, ενώ το 29.9% αναγνώρισαν πως περιόρισαν τη δουλειά τους ή άλλα είδη δραστηριοτήτων λόγω συναισθηματικού προβλήματος. Τέλος, το 31.8% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως συνεχώς, συχνά ή πολύ συχνά ένιωσαν ηρεμία και γαλήνη κατά τις τέσσερις τελευταίες εβδομάδες, το 34.6% δήλωσαν πως συνεχώς, συχνά ή πολύ συχνά ένιωσαν πολλή ενεργητικότητα, ενώ από την άλλη μεριά 7.5% δήλωσαν πως συνεχώς, συχνά ή πολύ συχνά ένιωσαν απελπισία και μελαγχολία. Συνολικά, η ανάλυση

έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ έχουν μέτριο επίπεδο σωματικής ($\mu.o.=48.3$, $\tau.α.=7.0$) και ψυχικής ($\mu.o.=44.2$, $\tau.α.=7.4$) υγείας.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων για τη διάσταση της σωματικής υγείας ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο ($t=-0.049$, $p=0.961$), το εκπαιδευτικό επίπεδο ($F=1.378$, $p=0.239$), την οικογενειακή κατάσταση ($F=2.298$, $p=0.064$) και την ηλικιακή ομάδα ($F=2.013$, $p=0.093$) των εργαζομένων. Αντιστοίχως, τα αποτελέσματα των ελέγχων για τη διάσταση της ψυχικής υγείας ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο (-0.752 , $p=0.454$), το εκπαιδευτικό επίπεδο ($F=1.663$, $p=0.150$), την οικογενειακή κατάσταση ($F=0.404$, $p=0.806$) και την ηλικιακή ομάδα ($F=1.535$, $p=0.210$) των εργαζομένων.

4.6 Συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson's r μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα συσχετίσεων

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Συναισθηματική εξάντληση	1	.542**	-.017	.528**	-.215*	-.100
2. Αποπροσωποποίηση	.542**	1	.084	.215*	.057	-.056
3. Προσωπικά επιτεύγματα	-.017	.084	1	-.357**	.161	-.030
4. Άγχος	.528**	.215*	-.357**	1	-.192*	.107
5. Ψυχική υγεία	-.215*	.057	.161	-.192*	1	.274**
6. Σωματική υγεία	-.100	-.056	-.030	.107	.274**	1

5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Στο παρόν άρθρο διερευνήθηκαν τα επίπεδα άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και ποιότητας ζωής 107 εργαζομένων στα ΕΛΤΑ. Προέκυψαν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία αν αξιοποιηθούν από τη Διοίκηση των ΕΛΤΑ θα μπορέσουν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να απολαύσουν μία καλύτερη επαγγελματική και προσωπική ζωή και να παράγουν ποιοτικότερο έργο, που δύναται να ικανοποιήσει περισσότερο τις ανάγκες των πελατών τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ εκδηλώνουν μέτριο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, μέτριο προς χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης και χαμηλά προσωπικά επιτεύγματα. Γίνεται εμφανές πως η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται ως έναν βαθμό μεταξύ των συμμετεχόντων της έρευνας, γεγονός ιδιαίτερα αρνητικό καθώς μπορεί να επιφέρει

δυσμενείς συνέπειες στην προσωπική και στην επαγγελματική τους ζωή. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν σε γενικές γραμμές με τα ευρήματα άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας και καταδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι έχουν δεχτεί σοβαρές πιέσεις που οδηγούν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης (Meyer et al., 2021; Ramaci et al., 2021; Rubilar & Oros, 2021; Sikaras et al., 2021; Valtorta et al., 2021).

Το φύλο δεν σχετίζεται με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης και προσωπικής επίτευξης, όμως σχετίζεται με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης. Χαρακτηριστικά, οι άντρες είναι πιθανότερο να εκδηλώσουν αποπροσωποποίηση σχετικά με τις γυναίκες. Το εύρημα αυτό αντιτίθεται με τα ευρήματα των Khan (2013) και Gold et al. (2021) σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες εργαζόμενες έχουν σημαντικά μεγαλύτερες πιθανότητες να εμφανίσουν συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και χαμηλή επίτευξη σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης και της προσωπικής επίτευξης αλλά σχετίζεται με την αποπροσωποποίηση καθώς οι απόφοιτοι ΤΕΙ εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης. Η εύρεση συσχέτισης μεταξύ εκπαιδευτικού υπόβαθρου και επαγγελματικής εξουθένωσης έχει εντοπιστεί και στην έρευνα των Nowacka et al. (2018), χωρίς όμως να υπάρχει ταύτιση ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης που παρουσιάζει μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση καθώς στους δεύτερους η εξουθένωση είναι μεγαλύτερη στους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Η ηλικία σχετίζεται με την εν λόγω διάσταση καθώς οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών είναι πιο πιθανό να έχουν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης από τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αντίστοιχα ευρήματα των Ang et al. (2016) σύμφωνα με τα οποία οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης. Υπογραμμίζεται πως η ηλικία δεν σχετίζεται με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης.

Επίσης, η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης καθώς οι έγγαμοι με παιδιά έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να βιώσουν μέτριο ή υψηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης σε σύγκριση με τους άλλους εργαζομένους. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα που αποκλίνει από τα αποτελέσματα των Temel et al. (2020) σύμφωνα με τα οποία οι άγαμοι που δεν έχουν υποστήριξη εκδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, αυτό δεν σχετίζεται με τη διάσταση της προσωπικής επίτευξης.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε επίσης σαφές πως οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ εκδηλώνουν μετρίου βαθμού άγχος. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα των Kotoulas et al. (2021) οι οποίοι έδειξαν ότι τα επίπεδα άγχους και στρες των συμμετεχόντων δεν είναι υψηλά, γεγονός που δείχνει πως η πανδημία Covid-19 δεν επέδρασε στην ψυχική τους υγεία. Πιθανότατα, οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ να μην αισθάνονται υψηλά επίπεδα άγχους καθώς έχουν ληφθεί αρκετά μέτρα που τους

προστατεύουν από τον κίνδυνο της μόλυνσης από τη νόσο, τα οποία μάλιστα δεν τους αποξενώνουν και δεν τους ασκούν πιέσεις.

Από τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώνεται πως τα περισσότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν διαφοροποιούν τα επίπεδα άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ. Πιο αναλυτικά, το φύλο δεν επηρεάζει τα επίπεδα άγχους των εργαζόμενων σε αντίθεση με τα ευρήματα των Li et al. (2019) και των Aydın (2018). Επίσης, ούτε η ηλικία διαφοροποιεί τα επίπεδα άγχους των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ, εύρημα το οποίο αποκλίνει επίσης από προηγούμενες έρευνες (Aydın, 2018; Ranjit & Mahespriya, 2012). Ομοίως, το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επηρεάζει το άγχος των εργαζόμενων σε αντίθεση με τα ευρήματα των Ranjit & Mahespriya (2012). Μόνο η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκε να διαφοροποιεί τα επίπεδα άγχους καθώς οι εργαζόμενοι που ήταν διαζευγμένοι ή χήροι είχαν χαμηλότερο επίπεδο άγχους. Σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και του άγχους εντοπίστηκε και στην έρευνα του Aydın (2018) αλλά όχι μεταξύ της συγκεκριμένης ομάδας.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ έχουν μέτριο επίπεδο σωματικής και ψυχικής υγείας. Παρόλο που δεν είναι γνωστό αν πριν από την πανδημία η ποιότητα της ζωής των εργαζόμενων αυτών ήταν καλύτερη, το γεγονός πως κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα δεν είναι ενθαρρυντικό. Σε αρκετές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρατηρήθηκε επιδείνωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών Chen et al., 2021; Moser et al., 2020; Samlani et al., 2021; Sandu et al., 2021; Wong et al., 2021).

Η διάσταση της σωματικής υγείας όπως επίσης και η διάσταση της ψυχικής υγείας δεν διαφοροποιείται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Πρόκειται για ένα εύρημα που αποκλίνει σημαντικά από άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν (Ranjit & Mahespriya, 2012; Rabanipour et al., 2019). Ωστόσο, εκείνο που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον είναι ότι δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ποιότητας ζωής καθώς όπως αναμένεται με την πάροδο των ετών ο άνθρωπος εκδηλώνει κάποια προβλήματα υγείας τα οποία επηρεάζουν αναπόφευκτα την ποιότητα της ζωής του (Li et al., 2019; Ranjit & Mahespriya, 2012; Rabanipour et al., 2019).

Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του άγχους των εργαζόμενων και της συναισθηματικής εξάντλησης, όπως και μεταξύ του άγχους και της αποπροσωποποίησης. Ακόμη, διαπιστώθηκε πως υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του άγχους των εργαζόμενων και της προσωπικής επίτευξης. Συνεπώς, έγινε σαφές πως τα υψηλά επίπεδα άγχους οδηγούν στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για ένα εύρημα που έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Ghio et al., 2021; Luo et al., 2016; Rozman et al., 2019; Sengul et al., 2019; Soomro et al., 2021; Vidotti et al., 2019).

Το άγχος φαίνεται πως επιδρά με ιδιαίτερα αρνητικό τρόπο στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ, αλλά όχι στη σωματική τους υγεία. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται πως συμφωνούν εν μέρει με τα ευρήματα πολλών ακόμη ερευνών που καταδεικνύουν την αρνητική επίδραση του άγχους στην ποιότητα ζωής, σωματική και ψυχική (daSilva

& Guimaraes, 2016; Li et al., 2019; Lu et al., 2019; Ranjit & Mahespriya, 2012). Είναι τουλάχιστον ενθαρρυντικό το γεγονός ότι το άγχος που βιώνουν δεν έχει καταφέρει να προκαλέσει δυσμενείς συνέπειες στη σωματική υγεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Τέλος, από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν διαπιστώθηκε πως η εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των εργαζόμενων μόνο ως προς τη διάσταση της ψυχικής τους υγείας. Πρόκειται για ένα εύρημα που συγκλίνει με τα αποτελέσματα των Ribeiro et al. (2021) όπου και σε αυτή τη μελέτη έγινε εμφανές πως η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει την ψυχοσύνθεση και τις κοινωνικές σχέσεις των εργαζόμενων. Υπογραμμίζεται πως είναι ενθαρρυντικό το γεγονός πως η εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι τόσο μεγάλη ώστε να επηρεάσει και την ποιότητα ζωής τους σε σωματικό επίπεδο.

6. Συμπεράσματα

Οι εργαζόμενοι στα ΕΛΤΑ φαίνεται πως αντιμετωπίζουν με μεγάλο σθένος τις προκλήσεις και τις πιέσεις της πανδημίας Covid-19. Μέσα από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε πως παρουσιάζουν μέτρια επίπεδα άγχους που σημαίνει πως καταφέρνουν να διαχειρίζονται τις πιέσεις που λαμβάνουν και να μην επιτρέπουν την επίδρασή τους στην ψυχοσύνθεσή τους. Ακόμη, έγινε εμφανές πως η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ζωής τους, σωματική και ψυχική, κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Επίσης, παρατηρήθηκε πως αρκετοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν επαγγελματική εξουθένωση, η οποία αν εξελιχθεί θα επηρεάσει ιδιαίτερα αρνητικά την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Ακόμη, έγινε εμφανές πως το άγχος σχετίζεται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που καταδεικνύει την αναγκαιότητα αποτελεσματικής διαχείρισής του. Επίσης, το άγχος είναι αναγκαίο να τίθεται υπό διαχείριση καθώς έχει δυσμενείς συνέπειες και στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων. Τέλος, έγινε εμφανές πως στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ, αρνητική επίδραση έχει και η εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η Διοίκηση των Ελληνικών Ταχυδρομείων πρέπει να λάβει μέτρα που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους τους να περιορίσουν το άγχος που βιώνουν καθώς όπως διαπιστώνεται είναι υπεύθυνο για την εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και για την επιδείνωση της ποιότητας της ζωής τους. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα υποστήριξης και συνεργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πως έχουν δίπλα τους ανθρώπους που μπορούν να τους στηρίξουν και να τους βοηθήσουν. Επίσης, θα ήταν πολύ χρήσιμο να οργανώσουν κάποια σεμινάρια διαχείρισης άγχους μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να διαχειριστούν τις πιέσεις που λαμβάνουν και να μην επιτρέψουν να ασκήσουν επιρροή πάνω τους.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα αφορούν στα ΕΛΤΑ αλλά παράλληλα αφορούν και άλλους οργανισμούς και άλλες επιχειρήσεις της χώρας που έχουν ανάλογα χαρακτηριστικά με τα ΕΛΤΑ. Οι διοικήσεις τους πρέπει να κατανοήσουν πως οι συνθήκες που πρέπει να επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν θα πρέπει να προκαλούν πιέσεις στους εργαζόμενους τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να

αισθάνονται ευχάριστα μέσα στο περιβάλλον της εργασίας τους και το άγχος που βιώνουν να έχει μόνο δημιουργικό χαρακτήρα. Διαφορετικά ενέχουν κίνδυνο να εκδηλώσουν επαγγελματική εξουθένωση καθώς επίσης και να διαμορφώσουν χαμηλή ποιότητα ζωής. Έτσι λοιπόν, και οι διοικήσεις των υπόλοιπων επιχειρήσεων και οργανισμών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους πρέπει να εξετάζουν αν και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι τους απολαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας τους και δεν πιέζονται από αυτές. Τέλος, πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια διαχείρισης του άγχους καθώς επίσης και να είναι δεκτικοί σε συζητήσεις μαζί τους, αναφορικά με τα προβλήματα που βιώνουν και τις πιέσεις που νιώθουν ότι τους ασκεί η εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους από 5 καταστήματα των Ελληνικών Ταχυδρομείων της περιφερειακής ενότητας Θεσσαλονίκης. Αυτό σημαίνει πως τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει μπορούν να γενικευθούν σε περιορισμένο βαθμό στο σύνολο των εργαζόμενων της χώρας. Στη βάση αυτού του περιορισμού, προτείνεται η διεξαγωγή μίας έρευνας που θα έχει ως δείγμα εργαζόμενους των Ελληνικών Ταχυδρομείων, ή άλλων συναφών οργανισμών, από όλες τις πόλεις της χώρας και που θα προσεγγιστούν με τυχαία δειγματοληψία, ώστε το δείγμα που θα συγκεντρωθεί να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού.

7. Αναφορές

- Adonis, M. N., Demetriou, E. A., & Skotinou, A. (2018). Acute stress disorder in Greek Cypriots visiting the occupied areas. *Journal of Loss and Trauma*, 23(1), pp. 15-28.
- Ang, S. Y., Dhaliwal, S. S., Ayre, T. C., Uthaman, T., Fong, K. Y., Tien, C. E., ... & Della, P. (2016). Demographics and personality factors associated with burnout among nurses in a Singapore tertiary hospital. *BioMed Research International*, Article ID 6960184.
- Aydin, O. T. (2018). Impact of demographic variables on job stress factors: A study on Turkish employees. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), pp. 803-826.
- Chen, X., Xu, Q., Lin, H., Zhu, J., Chen, Y., Zhao, Q., ... & Wang, N. (2021). Quality of life during the epidemic of COVID-19 and its associated factors among enterprise workers in East China. *BMC Public Health*, 21(1), pp. 1-8.
- da Silva, A. M., & Guimarães, L. A. M. (2016). Occupational stress and quality of life in nursing. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), pp. 63-70.
- de Moraes, M. G., Hirota, V. B., & Verardi, C. E. L. (2019). The relationship between burnout and quality of life. *Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento*, 19(1), pp. 61-64.
- Dragotis, E., Atsopardi, K., Barbouni, A., Poulas, K., & Farsalinos, K. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of Greek adults: a cross-sectional survey. *medRxiv*, 2021-02.
- Fradelos, E., Mpelegrinos, S., Mparo, C., Vassilopoulou, C., Argyrou, P., Tsironi, M., ... & Theofilou, P. (2014). Burnout syndrome impacts on quality of life in nursing

professionals: The contribution of perceived social support. *Progress in Health Sciences*, 4(1), pp. 102-109.

Gasteiger, N., Vedhara, K., Massey, A., Jia, R., Ayling, K., Chalder, T., ... & Broadbent, E. (2021). Depression, anxiety and stress during the COVID-19 pandemic: results from a New Zealand cohort study on mental well-being. *BMJ Open*, 11(5), e045325.

Ghio, L., Patti, S., Piccinini, G., Modafferi, C., Lusetti, E., Mazzella, M., & Del Sette, M. (2021). Anxiety, depression and risk of post-traumatic stress disorder in health workers: the relationship with burnout during COVID-19 pandemic in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9929.

Gold, K. J., Kuznia, A. L., Laurie, A. R., & Williams, C. B. (2021). Gender differences in stress and burnout: department survey of academic family physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 36, pp. 1811-1813.

Khan, S. N. (2013). The Relationship between Job Burnout and Gender-Based Socio-Demographic Characteristics in Lahore. *The Lahore Journal of Business*, 1(2), pp. 65-95.

Kontodimopoulos, N., Pappa, E., Niakas, D., & Tountas, Y. (2007). Validity of SF-12 summary scores in a Greek general population. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5(1), pp. 1-9.

Kotoulas, A. S., Karamanavis, D., Lambrou, G. I., & Karanikas, P. (2021). A pilot study of the depression, anxiety and stress in Greek military personnel during the first year of the COVID-19 pandemic. *BMJ Mil Health*, Article ID 001874.

Li, Y., Sun, X., Ge, H., Liu, J., & Chen, L. (2019). The status of occupational stress and its influence the quality of life of copper-nickel miners in Xinjiang, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), pp. 353-362.

Lu, Y. K., Qiao, Y. M., Liang, X., Yao, W., Yan, Z., Wang, H. X., & Pei, J. J. (2019). Reciprocal relationship between psychosocial work stress and quality of life: The role of gender and education from the longitudinal study of the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe. *BMJ Open*, 9(6), e027051.

Luo, H., Yang, H., Xu, X., Yun, L., Chen, R., Chen, Y., ... & Tang, H. (2016). Relationship between occupational stress and job burnout among rural-to-urban migrant workers in Dongguan, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 6(8), e012597.

Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), pp. 532-550.

Moser, A., Carlander, M., Wieser, S., Hämmig, O., Puhon, M. A., & Höglinger, M. (2020). The COVID-19 Social Monitor longitudinal online panel: Real-time monitoring of social and public health consequences of the COVID-19 emergency in Switzerland. *PloS One*, 15(11), e0242129.

Nowacka, A., Piskorz, A., Wolfshaut-Wolak, R., Piątek, J., & Gniadek, A. (2018). Selected socio-demographic and occupational factors of burnout syndrome in nurses employed in

medical facilities in małopolska—preliminary results. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2083.

Parlapani, E., Holeva, V., Voitsidis, P., Blekas, A., Gliatas, I., Porfyri, G. N., ... & Diakogiannis, I. (2020). Psychological and behavioral responses to the COVID-19 pandemic in Greece. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 821.

Purba, F. D., Kumalasari, A. D., Novianti, L. E., Kendhawati, L., Noer, A. H., & Ninin, R. H. (2021). Marriage and quality of life during COVID-19 pandemic. *Plos One*, 16(9), e0256643.

Rabanipour, N., Roohafza, H., Feizi, A., & Sarrafzadegan, N. (2019). Demographic, life style and job-related determinants of quality of life of industrial manufacturing employees: an application of multilevel latent class regression on a large cross-sectional study. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 29(1), pp. 847-858.

Ramaci, T., Pagliaro, S., Teresi, M., & Barattucci, M. (2021). Job demands and negative outcomes after the lockdown: The moderating role of stigma towards Italian supermarket workers. *Sustainability*, 13(13), 7507.

Ranjit, L., & Mahespriya, L. (2012). Study on job stress and quality of life of women software employees. *International Journal of Research in Social Sciences*, 2(2), pp. 276-291.

Ribeiro, E. K. D. A., Santos, R. C. D., Araújo-Monteiro, G. K. N. D., Brandão, B. M. L. D. S., Silva, J. C. D., & Souto, R. Q. (2021). Influence of burnout syndrome on the quality of life of nursing professionals: quantitative study. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(Suppl 3).

Rodríguez-Hidalgo, A. J., Pantaleón, Y., Dios, I., & Falla, D. (2020). Fear of COVID-19, stress, and anxiety in university undergraduate students: a predictive model for depression. *Frontiers in Psychology*, 11, 591797.

Rodríguez-López, A. M., & Rubio-Valdehita, S. (2021). COVID-19 Concerns and Personality of Commerce Workers: Its Influence on Burnout. *Sustainability*, 13(22), 12908.

Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational stress, symptoms of burnout in the workplace and work satisfaction of the age-diverse employees. *Organizacija*, 52(1), pp. 46-52.

Rubilar, N. V., & Oros, L. B. (2021). Stress and burnout in teachers during times of pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 756007.

Samlani, Z., Lemfadli, Y., Errami, A. A., Oubaha, S., & Krati, K. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on quality of life and well-being in Morocco. *Archives of Community Medicine and Public Health*, 6(2), pp. 130-134.

Sandu, M. L., Enache, R. G., Milos, C. A., & Stirbetiu, M. (2021). Influence of Covid-19 pandemic on employees' quality of life in Romania. *Technium Social Sciences Journal*, 22, pp. 376-384.

Sazakli, E., Leotsinidis, M., Bakola, M., Kitsou, K. S., Katsifara, A., Konstantopoulou, A., & Jelastopulu, E. (2021). Prevalence and associated factors of anxiety and depression in

students at a Greek university during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Health Research*, 10(3), jphr-2021.

Şengül, H., Çınar, F., & Bulut, A. (2019). The effects of anxiety levels on burnout syndrome in nurses. *Kocaeli Tıp Dergisi*, 8(2), pp. 219-229.

Sikaras, C., Ilias, I., Tselebis, A., Pachi, A., Zyga, S., Tsironi, M., ... & Panagiotou, A. (2022). Nursing staff fatigue and burnout during the COVID-19 pandemic in Greece. *AIMS Public Health*, 9(1), pp. 94-105.

Soomro, S. A., Gadehi, A. A., Xu, X. H., & Shaikh, S. A. (2021). Job stress and burnout among employees working in terrorist-ridden areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 667488.

Souza, A. S. R., Souza, G. F. A., Souza, G. A., Cordeiro, A. L. N., Praciano, G. A. F., Alves, A. C. D. S., ... & Souza, M. B. R. (2021). Factors associated with stress, anxiety, and depression during social distancing in Brazil. *Revista de Saude Publica*, 55(5).

Temel, S., Yildiz, T., & Aslan, F. E. (2020). The effect of marital status on burnout levels of nurses: A meta-analysis study. *Journal of Clinical Medicine of Kazakhstan*, 4(58), pp. 51-56.

Tomar, B. S., Raj, P., Suman, S., Singh, P., & Nathiya, D. (2020). Mental health and quality of life during covid 19 pandemic in Indian population. *International Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 12, pp. 74-79.

Valtorta, R. R., Baldissarri, C., & Volpato, C. (2022). Burnout and workplace dehumanization at the supermarket: A field study during the COVID-19 outbreak in Italy. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(4), pp. 767-785.

Varma, P., Junge, M., Meaklim, H., & Jackson, M. L. (2021). Younger people are more vulnerable to stress, anxiety and depression during COVID-19 pandemic: A global cross-sectional survey. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, 109, 110236.

Vidotti, V., Martins, J. T., Galdino, M. J. Q., Ribeiro, R. P., & Robazzi, M. L. D. C. C. (2019). Burnout syndrome, occupational stress and quality of life among nursing workers. *Enfermería Global*, 18(3), pp. 366-375.

Wong, E. L. Y., Ho, K. F., Wong, S. Y. S., Cheung, A. W. L., Yau, P. S. Y., Dong, D., & Yeoh, E. K. (2022). Views on workplace policies and its impact on health-related quality of life during coronavirus disease (COVID-19) pandemic: cross-sectional survey of employees. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(3), pp. 344-353.

Αναγνωστόπουλος Φ. και Παπαδάτου Δ., (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Ψυχολογικά Θέματα*, 5(3), σελ. 183-202.

ΣΤΡΕΣ, ΥΠΝΟΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γεώργιος Αμπατζόγλου
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
ampatzoglougeorge@gmail.com

Φιλόθεος Νταλιάνης
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
filotheos@unipi.gr

Περίληψη

Ο ύπνος και το άγχος είναι φαινόμενα που είναι τόσο συνυφασμένα με την καθημερινότητα που συχνά αδυνατούμε να τους δώσουμε την απαραίτητη προσοχή. Στην παρούσα μελέτη διερευνήσαμε διεξοδικά τις σχέσεις μεταξύ του άγχους, του ύπνου, και των γνωστικών σφαλμάτων, ώστε να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή, κατανόηση και μια πιο ουσιαστική αντιμετώπιση των φαινομένων αυτών. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των προαναφερθέντων μεταβλητών μέσω έρευνας καθημερινού ημερολογίου, στο οποίο συμμετείχαν 17 εργαζόμενοι κυρίως του ιδιωτικού τομέα. Στους συμμετέχοντες ζητήθηκε να συμπληρώσουν με τη μορφή ηλεκτρονικού ημερολογίου για 10 εργάσιμες ημέρες, στοιχεία σχετικά με το στρες και τα γνωστικά σφάλματα καθώς επίσης και να παρέχουν δεδομένα σχετικά με τον τις ώρες ύπνου χρησιμοποιώντας έξυπνα ρολόγια (smart watches). Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς, οι αναλύσεις των δεδομένων έδειξαν σημαντική θετική σχέση μεταξύ στρες και γνωστικών σφαλμάτων στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Στις βασικές προτάσεις δίνεται έμφαση στην ισορροπία μεταξύ διατροφικών συνηθειών, άσκησης και ύπνου για την καταπολέμηση του χρόνιου άγχους που μαστίζει γυναίκες και άνδρες στον σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις-κλειδιά. Στρες, άγχος, ύπνος, γνωστικά λάθη, έρευνα ημερολογίου

1. Εισαγωγή

Το στρες της καθημερινότητας αλλά και της εργασίας, σε συνδυασμό με την όλο και μεγαλύτερη έλλειψη ξεκούρασης και ύπνου, συνδράμουν στην εμφάνιση όλο και περισσότερο περιπτώσεων εργασιακής και προσωπικής εξουθένωσης (burnout) αλλά και ψυχικών και σωματικών διαταραχών (Alfonsi et al., 2021). Μοιάζει οι σύγχρονες απαιτήσεις να ξεπερνούν τις σωματικές δυνάμεις των ανθρώπων και να αναδύεται όλο και περισσότερη αδήριτη ανάγκη για πραγματικές λύσεις, οι οποίες θα αποτρέπουν την εμφάνιση τέτοιων καταστάσεων.

Το στρες και ο ύπνος, αποτελούν αυτόματες και αναγκαίες εσωτερικές διεργασίες απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου. Το πεδίο παραμένει ακόμα θολό και πολλές φορές παρερμηνεύεται ειδικά ως προς την τη σχέση τους με την εργασία. Η βασική υπόθεση της έρευνας αυτής αφορά το αν «επηρεάζουν το στρες και ο ύπνος τα γνωστικά σφάλματα; Αν ναι, πόσο και ποια ή ποιες παράμετροι έχουν μεγαλύτερη επίδραση σε αυτά;»

Συνεπώς, σκοπός της έρευνας ήταν η κατάδειξη των αρνητικών επιδράσεων αλλά και η παροχή πρακτικών προτάσεων/συμβουλών ώστε να επιτευχθεί μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ στρες και ύπνου για την αποφυγή γνωστικών σφαλμάτων όχι μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά και στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων.

2. Στρες

2.1 Ορισμός Στρες

Το στρες στον εργασιακό χώρο είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο ή καλύτερα όπως το ονόμασε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) “Παγκόσμια επιδημία”. Ο πιο διαδεδομένος ορισμός σχετικά με το εργασιακό στρες είναι αυτός του Lazarus (1991), όπου αν οι προσωπικές δυνάμεις και ικανότητες του ατόμου δεν αρκούν για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων του περιβάλλοντος, τότε εμφανίζει έντονο στρες.

Στην συναλλακτική θεωρία των Lazarus και Folkman (1987), το στρες είναι αποτέλεσμα μιας αντιληπτής ανισορροπίας μεταξύ των αναγκών του περιβάλλοντος του ατόμου και των διαθέσιμων πόρων που διαθέτει το άτομο για να ανταποκριθεί.

2.2 Φυσιολογικοί Μηχανισμοί που Συνδέονται με το Στρες

2.2.1 Γενικό Σύνδρομο Προσαρμογής

Σύμφωνα με τον Selye (1976) το «Γενικό Σύνδρομο Προσαρμογής» αναφέρεται στις φυσιολογικές αλλαγές που διαδραματίζονται όταν το σώμα μας βρίσκεται υπό κάποια μορφή πίεσης.

Σε κάθε αντίδραση του οργανισμού στις εξωτερικές απειλές όπως η χαμηλή θερμοκρασία στον οργανισμό, πραγματοποιείται πάντα η ίδια αλληλουχία. Ανεξαρτήτου στρεσογόνου παράγοντα, η αντίδραση είναι πάντα πανομοιότυπη (Essaimathi & Sidorenko, 2019).

Στρεσογόνοι παράγοντες ορίζονται ως συνθήκες απειλής, πρόκλησης, απαιτήσεις ή διαρθρωτικούς περιορισμούς που, από το ίδιο το γεγονός της εμφάνισης ή της ύπαρξής τους, θέτουν υπό αμφισβήτηση τη λειτουργική ακεραιότητα του οργανισμού (Wheaton & Montazer, 2010).

2.2.2. Αντίδραση «Πάλης ή Φυγής»

Ο Cannon (1939), ασχολήθηκε και υποστήριξε την ανάγκη του οργανισμού για ομοιοστάση. Εισάγει για πρώτη φορά τον όρο “πάλη ή φυγή (fight or flight)”, που ανακάλυψε μέσω των ερευνών του από κάποιες εκκρίσεις και συγκεκριμένα αυτές στην μυελώδη μοίρα (medulla) που αποτελεί μέρος των επινεφριδίων οι οποίοι είναι ενδοκρινολογικοί αδένες υπεύθυνοι για την παραγωγή ποικίλων ορμονών όπως η αδρεναλίνη και η κορτιζόλη (McCarty, 2016).

Η αδρεναλίνη (Chobanian, 2013) εκκρίνεται στον οργανισμό κατά το στάδιο του συναγερμού και είναι υπεύθυνη για την φυγή ή την πάλη των οργανισμών. Αποτελεί το έναυσμα για την προστασία της ζωής. Η πρώτη αντίδραση του οργανισμού σε ένα στρεσογόνο γεγονός είτε αυτό είναι απειλητικό άμεσα για την ζωή, όπως επίθεση από κάποιο άγριο ζώο είτε είναι ψυχολογικό, όπως μια συνέντευξη για εργασία, είναι η έκκριση αδρεναλίνης η οποία βοηθά το σώμα και το προετοιμάζει για επιβίωση (Gäde, 2004). Η αδρεναλίνη είναι μια ορμόνη η οποία εκκρίνεται πριν από κάθε άσκηση και σε στρεσογόνα ερεθίσματα μέσω ενός νευρικού παλμού. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς συσσωρεύει όλες τις πηγές ενέργειας του οργανισμού προκαλώντας την διέγερση του συμπαθητικού νευρικού συστήματος για την αντίδραση της πάλης ή φυγής (Chobanian, 2013).

2.2.3 Άξονας Υποθαλάμου-Υπόφυσης-Επινεφριδίων

Όταν το φαινόμενο που προκαλεί στρες γίνεται αντιληπτό, το σύστημα αντιμετώπισης του στρες ξεκινά μια αλληλουχία βιολογικών αντιδράσεων. Σαν αποτέλεσμα εκκρίνονται στον οργανισμό αδρεναλίνη και κορτιζόλη (Belda et al., 2015). Στην επιστημονική διάλεκτο, το σύστημα αντίδρασης στο στρες ονομάζεται «άξονας υποθαλάμου-υπόφυσης-επινεφριδίων» (Papadimitriou & Priftis, 2009, σελ. 265).

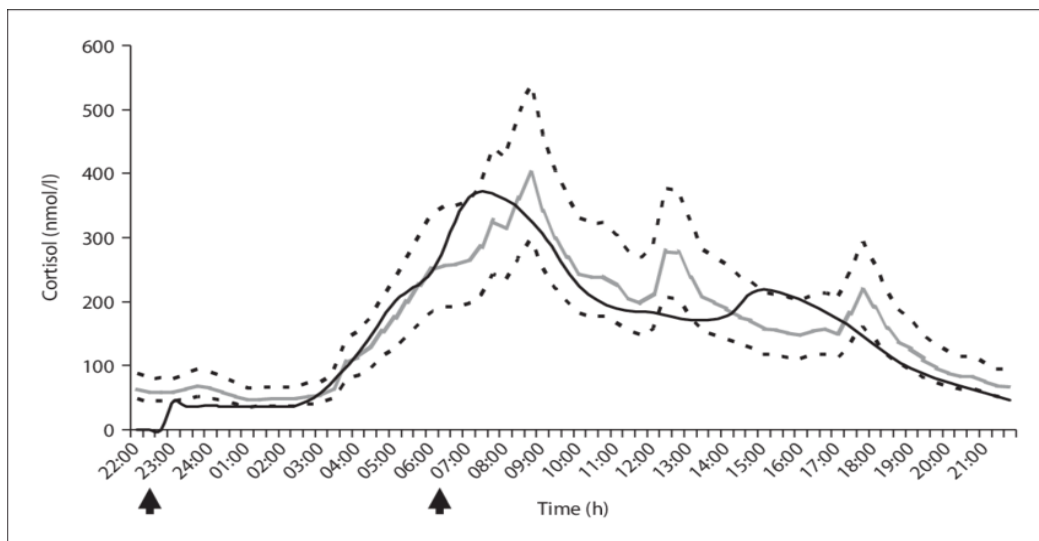
Όταν η κορτιζόλη βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και ο οργανισμός αντιληφθεί κάποιο στρεσογόνο γεγονός τότε ο υποθάλαμος παράγει την ορμόνη της κορτικοτροπίνης (CRH) (Dallman & Akana, 1992). Αυτή ενεργοποιεί την υπόφυση, έπειτα παράγει την αδρενοκορτικοτρόπο ορμόνη (ACTH) (Ramachandran, 1987), η οποία μέσω του αίματος προκαλεί την παραγωγή και απελευθέρωση επιπλέον κορτιζόλης από τα επινεφρίδια. Όταν η κορτιζόλη βρεθεί σε υψηλό επίπεδο, η παραγωγή CRH και ACTH μειώνεται (Tach & Brunnhuber, 2008). Όταν μειωθεί το στρες, η κορτιζόλη ταξιθεύει προς τα πίσω για να αναμεταδώσει και να φύγει από τους υποδοχείς. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται αρνητική ανατροφοδότηση (Yehuda et. al, 2006).

Στον φλοιό των επινεφριδίων (Leoutsakos & Leoutsakos, 2008) παράγονται άλλες ορμόνες όπως η αλδοστερόνη που παράγει μεταλλικά στοιχεία όπως νάτριο και κάλιο, στοιχεία ιδιαίτερα σημαντικά για την διατήρηση της αρτηριακής πίεσης υψηλά. Αυτή είναι σημαντική για την αντίδραση στο στρες καθώς, η διατήρησή της σε υψηλά επίπεδα χρειάζεται σε κάποια περιοχή του σώματος που ενδεχομένως έχει πληγή ή υπάρχει απώλεια αίματος, επιτρέποντας έτσι στον εγκέφαλο να αιματώνεται σωστά μέσω των κετονών, ώστε να διατηρήσει διαύγεια (Queisser & Schupp, 2012). Παράγει, φυσικά, την κορτιζόλη η οποία ρυθμίζει την μεταβολή της γλυκόζης στο αίμα για να αντιμετωπιστεί κάθε κρίση και ρυθμίζει την αντίδραση στο στρες

2.2.4. Κορτιζόλη

Η κορτιζόλη είναι μια ορμόνη που παράγεται στα επινεφρίδια. Ο οργανισμός χρειάζεται μια σταθερή ροή κορτιζόλης στο αίμα (Vedhara et al., 2000). Η ορμόνη αυτή εκκρίνεται με ένα πολύ προβλέψιμο και πανανθρώπινο ρυθμό σε όλους τους ανθρώπους. Ο ρυθμός αυτός ονομάζεται κιρκάδιος.

Η πορεία της στο σώμα είναι η εξής: υπάρχει κορύφωση κορτιζόλης τις πρώτες πρωινές ώρες, κατά την διάρκεια της ημέρας μειώνεται σταδιακά, μέχρι τις βραδινές ώρες όπου φτάνει στα χαμηλότερα επίπεδα όπου και αρχίζει σταδιακά να ανεβαίνει ξανά (Bartlang & Lundkvist, 2017).



Εικόνα 1: Ενδοκρινική Ανάπτυξη Κορτιζόλης (Debono & Ross, 2010)

Κάθε φορά που θα γίνει αντιληπτή κάποια απειλή, είτε ψυχολογική, είτε σωματική, θα παραχθεί κορτιζόλη και αυτή μπορεί να παρακάμψει τον φυσιολογικό κιρκάδιο ρυθμό (Elverson & Wilson, 2005). Ωστόσο, η κορτιζόλη, καταπιέζει το συμπαθητικό νευρικό σύστημα και αποτρέπει την δημιουργία φλεγμονής. Την αποτρέπει μόνο αν θεωρήσει ότι δεν είναι χρήσιμο. Μέχρι αυτή την στιγμή η κορτιζόλη έχει θετική επίδραση (Olsson & Sapolsky, 2006).

2.3. Αρνητικές Συνέπειες Χρόνιου Στρες

Το χρόνιο στρες αυξάνει τα επίπεδα δραστηριότητας του εγκεφάλου και του αριθμού των νευρικών συνδέσεων στην αμυγδαλή, το κέντρο φόβου του εγκεφάλου (Roosendaal et al., 2009). Καθώς τα επίπεδα της κορτιζόλης αυξάνονται, τα ηλεκτρικά σήματα στον υποθάλαμο, το κομμάτι του εγκεφάλου που σχετίζεται με την γνώση, την μνήμη και τη διαχείριση του άγχους, χειροτερεύει (Chattarji et al, 2009). Στον υποθάλαμο έγκειται η ενεργοποίηση του άξονα υποθαλάμου-υπόφυσης-επινεφριδίων, οπότε όταν αποδυναμώνεται, η ικανότητα διαχείρισης του στρες εκφυλίζεται ως φυσικό επόμενο.

Η κορτιζόλη μπορεί να συρρικνώσει το μέγεθος του εγκεφάλου. Χρόνια παραμονή στη φάση προσαρμογής μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια συναπτικών συνδέσεων μεταξύ των νευρώνων και στην συρρίκνωση του προμετωπιαίου λοβού, η περιοχή του

εγκεφάλου που σχετίζεται με τον σχηματισμό περίπλοκων γνωστικών συμπεριφορών, με την συγκέντρωση, τη λήψη αποφάσεων, τη κριτική και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Carrion et al., 2010). Ακόμα, οδηγεί στην ελάττωση παραγωγής νέων εγκεφαλικών κυττάρων που παράγονται στον ιππόκαμπο. Ο ιππόκαμπος τοποθετείται στο μεταιχμιακό σύστημα και είναι υπεύθυνος για την μακροπρόθεσμη μνήμη. Επίσης, σχετίζεται με τα επινεφρίδια καθώς διαθέτει υψηλό ποσοστό γλυκορικοειδών υποδοχέων οι οποίοι μπορούν να μειώσουν την επίδραση της κορτιζόλης και τα επίπεδα τεστοστερόνης και για αυτό είναι επιρρεπές στο μακροχρόνιο στρες (Ennis et al., 2017).

2.4. Αντιμετώπιση Στρες

2.4.1. Τρόπος Ζωής

Η άσκηση βοηθά να μειωθούν οι ορμόνες του στρες όπως η κορτιζόλη (Beserra et al., 2018). Επιδρά στην παραγωγή νευροδιαβιβαστών και μειώνει την αρτηριακή πίεση (Jackson, 2013). Επιπρόσθετα, ο ύπνος κρίνεται απαραίτητος καθώς μέσω της υπόφυσης εκκρίνεται η ορμόνη της ανάπτυξης που βοηθά το σώμα να αναπτυχθεί και να επουλωθεί, απομακρύνει επίσης τις τοξίνες που παράγει το σώμα κατά τη διάρκεια της ημέρας και βοηθά στην χαλάρωση των μυών (Chennaoui et al., 2015).

Η διατροφή είναι επίσης, πολύ σημαντική καθώς τροφές πλούσιες σε βιταμίνη Β βοηθούν στην αντιμετώπιση του στρες καθώς προάγουν την έκκριση σεροτονίνης (Bitto et al., 2017). Η ανεπάρκεια βιταμίνης B12 μειώνει σε σημαντικό βαθμό τα επίπεδα χαμηλής μοριακής αντιοξειδωτικής γλουταθειόνης (GSH) και L-ασκορβικού οξέος καθώς και τις αντιοξειδωτικές δραστηριότητες των ενζύμων. Γενικά, η ανεπάρκεια βιταμίνης B12 αποτελεί σημαντικό παράγοντα που προκαλεί σοβαρό οξειδωτικό στρες που οδηγεί σε οξειδωτική βλάβη διαφόρων κυτταρικών συστατικών (Bhat, et al., 2020). Οι τροφές με βιταμίνη C μπορούν να βελτιώσουν την οξειδωτική βλάβη, μειώνοντας την LPO και μεταβάλλοντας το αντιοξειδωτικό αμυντικό σύστημα στο ήπαρ και προστατεύοντας από το οξειδωτικό στρες (El-Gendy, 2010) περιορίζοντας το επίπεδο των ορμονών του στρες. Το μαγνήσιο, το ασβέστιο, τα ωμέγα – 3 λιπαρά οξέα, η πρωτεΐνη, τα ωμά λαχανικά και το νερό συμβάλλουν στην αποτοξίνωση, στην παραγωγή νευροδιαβιβαστών, στην άρτια λειτουργία του εντέρου και του πεπτικού συστήματος και στην γενικότερη προφύλαξη του ανοσοποιητικού συστήματος που είναι εκτεθειμένο στο στρες (Smith & Goodwin, 2007).

2.4.2 Φαρμακευτική Αγωγή

Το γάμμα – αμίνιο – βουτυρικό οξύ ή αλλιώς GABA (Möhler, 2010), είναι ένας νευροδιαβιβαστής, μεταφέρει δηλαδή πληροφορίες από τον ένα νευρώνα στον άλλον, στο νευρικό σύστημα και είναι υπεύθυνο για τη μείωση της υπερδιέγερσης της αμυγδαλής και τη μείωση του στρες. Είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς δρα κατασταλτικά στην αμυγδαλή. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «φυσικό ηρεμιστικό». Έτσι, όταν ενεργοποιείται η αμυγδαλή, μέσω των συνάψεων το GABA εφάπτεται στους υποδοχείς και μειώνει την υπερδιέγερση αυτής, επαναφέροντας την ηρεμία (Bouarab et al., 2019).

Το χρόνιο στρες μπορεί να προκαλέσει μείωση παραγωγής του GABA. Εδώ, υπεισέρχεται η φαρμακευτική αγωγή. Οι βενζοδιαζεπίνες έχουν όλες μια κοινή χημική δομή, καθώς

όλες αυξάνουν την δράση των GABA νευροδιαβιβαστών, ηρεμώντας με αυτόν τον τρόπο τον εγκέφαλο και το νευρικό σύστημα (Ramirez et al., 2016).

Παλαιότερα, η συνταγογράφηση αυτών ήταν κοινή. Ωστόσο, λόγω των παρενεργειών και του εθισμού που προκαλούσαν μειώθηκε πολύ η χρήση τους. Ο εθισμός ακολουθείται και από συμπτώματα παλινδρόμησης. Επίσης, προκαλούν αϋπνία και επηρεάζουν την μνήμη και την ικανότητα του ατόμου να συγκρατεί νέες πληροφορίες (Fluyau et al., 2018).

3. Ύπνος

3.1 Ο Ύπνος

Ο ύπνος αποτελεί μια βιολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την αποσύνδεση από το περιβάλλον, μειωμένη ανταπόκριση σε εξωτερικά ερεθίσματα. Πρόκειται για μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία αποτελεί βασική ανάγκη και απαίτηση για την ανθρώπινη ζωή (Grandner, 2017).

Σύμφωνα με το CDC μόλις το 1/3 των ενηλίκων λαμβάνει αρκετό και ποιοτικό ύπνο. Η χρόνια έλλειψη αυτού, αυξάνει το ρίσκο εμφάνισης ιατρικών παθήσεων όπως παχυσαρκία, διαβήτης, υψηλή πίεση και καρδιακές παθήσεις (Hall et al., 2004). Ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα και ποσότητα του ύπνου είναι το στρες.

Είναι απαραίτητο το άτομο να λαμβάνει τουλάχιστον 7 ώρες ποιοτικού ύπνου και ιδανικά να φτάσει στο στάδιο REM πέντε φορές (Riemann, 2017). Ενώ η ανωμαλία στο στάδιο REM έχει παρατηρηθεί εδώ και πολύ καιρό σε παθολογικές καταστάσεις όπως κατάθλιψη και σχετίζεται επίσης με γνωστικές δυσλειτουργίες (Lau et al., 2015). Η έλλειψη, οδηγεί τον εργαζόμενο σε χαμηλότερη απόδοση, περισσότερο στρες και συνεπώς σε σωματικά και ψυχικά προβλήματα (Alfonsi et al., 2021).

Ένας συνδυασμός στρες και μη επαρκούς διάρκειας στα τελευταία στάδια ύπνου, οδηγούν τον οργανισμό στην εξασθένηση. Ένας εργαζόμενος, ευπαθής σε μολύνσεις, με χρόνιο στρες και έλλειψη ποιοτικού ύπνου, δεν μπορεί να θεωρηθεί αποδοτικός

3.2 Φυσιολογία Ύπνου

Η διαδικασία της μετάβασης στην κατάσταση του ύπνου ρυθμίζεται από νευρώνες οι οποίοι κατευνάζουν τα συστήματα διέγερσης, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στον εγκέφαλο να κοιμηθεί. Οι περισσότεροι από αυτούς τους νευρώνες τοποθετούνται στην προσωπική περιοχή του υποθάλαμου (Montagna, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, στον υποθάλαμο υπάρχει ο υπερχιασματικός πυρήνας, ένα σύμπλεγμα κυττάρων που λαμβάνουν πληροφορίες για την έκθεση στο φως (Born & Fehm, 1998). Είναι πολύ χρήσιμο διότι, η αλλοίωση αυτού μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στον κιρκάδιο ρυθμό, το πανανθρώπινο εσωτερικό ρολόι. Οι προαναφερθέντες νευρώνες, εμπερικλείουν μόρια που με τη δράση τους αναστέλλουν τη νευρωνική επικοινωνία και απενεργοποιούν τα συστήματα διέγερσης κατά τη διαδικασία του ύπνου. Αϋπνία μπορεί να προκληθεί σε περίπτωση απώλειας αυτών των νευρικών κυττάρων (Saper et al., 2005).

Εμπλέκεται επίσης, το στέλεχος του εγκεφάλου (brainstem) (Murillo-Rodriguez et al., 2009) το οποίο ελέγχει τις αυτόνομες διεργασίες όπως την αναπνοή και την πέψη. Σε αυτό το σημείο, επανέρχεται ο όρος GABA, οι νευροδιαβιβαστές υπεύθυνοι για την χαλάρωση της διέγερσης (Gottesmann, 2002). Παράγονται από κύτταρα μέσα στον υποθάλαμο και το στέλεχος εγκεφάλου.

Ο υποθάλαμος (Pace-Schott & Hobson, 2002), δρα ως αναμεταδότης κινητικών και αισθητηριακών σημάτων στον φλοιό εγκεφαλικών ημισφαιρίων, ο οποίος είναι το πιο ορατό μέρος του εγκεφάλου, καθώς καταλαμβάνει το μισό του βάρους και συμμετέχει σε πολλές λειτουργίες όπως η μνήμη, η κίνηση των μυών, η γλώσσα και άλλες διεργασίες του νευρικού συστήματος (Lurpi & Fort, 2019). Στην πλειοψηφία των σταδίων του ύπνου ο υποθάλαμος ησυχάζει για να αποσυνδεθεί το άτομο από τα εξωτερικά ερεθίσματα (Trobe, 2010).

Η επίφυση (Arendt, 1998), η οποία λαμβάνει μηνύματα από τον υπερχιασματικό πυρήνα, είναι πολύ χρήσιμη διότι, πέρα από τις άλλες λειτουργίες της, αυξάνει την παραγωγή της μελατονίνης που βοηθά στη ρύθμιση του κερκάδιου ρυθμού (Izac, 2006). Ο πρόσθιος εγκέφαλος εκκρίνει την αδενοσίνη (Basheer et al., 2004), που προωθεί την ανάγκη για ύπνο.

3.3 Κιρκάδιος Ρυθμός

Ο κιρκάδιος ρυθμός τοποθετείται στον εγκέφαλο και συγκεκριμένα στον υπερχιασματικό πυρήνα του υποθαλάμου. Παρά το γεγονός ότι αριθμεί μόνο περίπου 10.000 νευρώνες σε κάθε πλευρά της τρίτης κοιλίας, ο υπερχιασματικός πυρήνας είναι το κύριο κιρκάδιο ρολόι μας, κατευθύνοντας τους καθημερινούς κύκλους συμπεριφοράς και φυσιολογίας που καθορίζουν το ρυθμό της ζωής μας (Hastings et al., 2018). Όταν αυτός ο πυρήνας απομονώνεται, αυτός ο αυτόνομος μηχανισμός χρονισμού του μπορεί να παραμείνει επ' αόριστον, με ακρίβεια. Στην ουσία είναι μια περιοχή του εγκεφάλου μέσα στον υποθάλαμο που χρησιμοποιεί σήματα από τα μάτια για να βοηθήσει στην καθιέρωση και διατήρηση του βιολογικού ρολογιού (Hastings et al., 2018). Είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στο φως και για αυτόν το λόγο επηρεάζεται από την ημέρα και τη νύχτα. Άλλοι παράγοντες όπως η θερμοκρασία, η άσκηση μπορούν να επηρεάσουν το ρολόι αυτό, το φως όμως παραμένει η πιο σημαντική επιρροή (Zee et al., 2013).

3.4 Στάδια Ύπνου

Κατά τη διάρκεια του ύπνου, το σώμα ακολουθεί έναν κύκλο που χωρίζεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες (NREM, REM) και σε 4 στάδια. Τα 3 αρχικά ονομάζονται «ύπνος μη γρήγορων κινήσεων των ματιών» (NREM) και το 4ο στάδιο ονομάζεται «ύπνος γρήγορων κινήσεων των ματιών» (REM). Το σώμα συνήθως περιστρέφεται μέσα σε αυτά τα στάδια κατά μέσο όρο 4 έως 6 φορές, και περίπου 90 λεπτά σε κάθε στάδιο.

1ο Στάδιο: Σηματοδοτεί την μετάβαση από την αφύπνιση στον ύπνο και χαρακτηρίζεται από την ελαφρότητα αυτού. Οι μύες χαλαρώνουν, οι καρδιακοί παλμοί κατεβαίνουν και όλες οι διεργασίες αρχίζουν να καταστέλλονται. Το 1ο αυτό στάδιο διαρκεί αρκετά λεπτά. Σε αυτό το στάδιο τοποθετείται το 5% έως 10% του συνολικού ύπνου του ανθρώπινου σώματος (Hasan et al., 2015).

2^ο Στάδιο: Ο ύπνος γίνεται βαθύτερος και οι διεργασίες του σώματος συνεχίζουν να καταστέλλονται. Η κίνηση των ματιών επιβραδύνεται δραστικά και η θερμοκρασία του σώματος ελαττώνεται και τα εγκεφαλικά κύματα είναι λίγα. Είναι συνήθως, το στάδιο που κρατάει περισσότερο απ' όλα, περίπου 45% έως 55% του συνολικού ύπνου (Hasan et al., 2015).

3^ο Στάδιο: Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επόμενη ημέρα και την αίσθηση αναζωογόνησης και επαγρύπνησης. Τα εγκεφαλικά κύματα είναι στο χαμηλότερο επίπεδο και οι μύες χαλαρώνουν απόλυτα. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως βαθύς ύπνος και σε περίπτωση αφύπνισης το άτομο νιώθει αποσυντονισμό και αποπροσανατολισμό. Αποτελεί, ωστόσο, πολύ σημαντικό στάδιο καθώς σε αυτό το σώμα επισκευάζει και αναγεννά τους ιστούς του, χτίζει οστά και μυς και ενισχύει το ανοσοποιητικό σύστημα. Μαζί με το στάδιο REM συμβάλουν στην αποκατάσταση του σώματος. Στην αρχή διαρκεί αρκετά και μειώνεται κατά τη διάρκεια της νύχτας. Σε αυτό το στάδιο τοποθετείται το 15% έως 25% του συνολικού ύπνου του ανθρώπινου σώματος (Patel et al., 2021).

4^ο Στάδιο (REM): Για πρώτη φορά θα πραγματοποιηθεί περίπου 90 λεπτά μετά την εκκίνηση του ύπνου και του πρώτου σταδίου. Η κίνηση των ματιών γίνεται γρήγορη και έντονη. Οι διεργασίες του σώματος, όπως η αναπνοή και οι καρδιακοί παλμοί αρχίζουν να αυξάνονται. Στο στάδιο αυτό, τα όνειρα κάνουν την εμφάνισή τους και τα άκρα του σώματος παραλύουν, πιθανόν για αποτροπή της φυσικής δραστηριότητας κατά τη διάρκεια των ονείρων το στέλεχος εγκεφάλου, που αναφέρθηκε παραπάνω, στέλνει σήματα να χαλαρώσουν οι μύες για να μην κινείται το άτομο στον ύπνο του. Είναι από τα πιο σημαντικά στάδια καθώς πραγματοποιείται σε αυτό μαζί με το 3^ο η αποκατάσταση του σώματος και του εγκεφάλου, αποθηκεύεται ενέργεια και ενοποιείται η μνήμη. Η διευκόλυνση της μάθησης και της μνήμης πραγματοποιείται με τη ρύθμιση των νευρωνικών συνάψεων (Peever, 2017).

3.5 Παράγοντες που Επηρεάζουν Θετικά τον Ύπνο

Προτείνεται η έκθεση στο φως του ηλίου για 15 με 30 λεπτά πριν την αφύπνιση για ακόμα καλύτερο συγχρονισμό του ρυθμού (McCarty et al., 2014). Η βιταμίνη D είναι μια ορμόνη που αλληλοεπιδρά με τους ενδοπυρηνικούς υποδοχείς για να επιφέρει μεταστατικές αλλαγές σε πολλούς τύπους κυττάρων. Η ανεπάρκεια βιταμίνης D, είναι ευρέως διαδεδομένη και μπορεί να προκαλέσει κλασικές ασθένειες της οστεοπόρωσης καθώς και πιο πρόσφατα αναγνωρισμένα προβλήματα όπως η φλεγμονώδη σκελετική μυοπάθεια, η οποία μπορεί να διαταράξει τον ύπνο (Gominak, 2012).

Η γυμναστική, βοηθάει ιδιαίτερα ακόμα και 10 λεπτά περπάτημα. Προτείνεται, ωστόσο, η αποφυγή εκγύμνασης για τουλάχιστον 2 ώρες πριν τον ύπνο καθώς εισάγει τον οργανισμό σε μια αδρενεργική κατάσταση, ενώ θα πρέπει να βρίσκεται σε κατάσταση ηρεμίας (Bisson et al., 2019).

Η ισορροπημένη διαίτα και η αποφυγή φαγητού πολλών θερμίδων πριν τον ύπνο είναι σημαντικά, καθώς η διαδικασία της πέψης δυσκολεύει και η καρδιακή λειτουργία αυξάνεται (Shechter et al., 2014).

4. Γνωστικά Σφάλματα

4.1 Ορισμός Γνωστικών Σφαλμάτων

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ο Reason (1984), χρησιμοποίησε τον όρο «απούσα – ενσυνείδηση» για να περιγράψει την έλλειψη γνωστικού ελέγχου. Σαν παραδείγματα, χρησιμοποίησε την αφηρημάδα, την αμνησία και την ονειροπόληση.

Για να ξεχωριστούν ωστόσο, τα ανθρώπινα λάθη ο Broadbent και συνεργάτες (1982), χρησιμοποίησαν τον όρο «γνωστικά σφάλματα» για να αναφερθούν στα λάθη αντίληψης, προσοχής, μνήμης και πράξης. Δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο γνωστικών σφαλμάτων (Congitive Failures Questionnaire -CFQ-), για να αξιολογήσουν τα καθημερινά αυτά σφάλματα (Schurle et al., 2007).

Σαν ορισμός, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν τα στιγμιαία κενά σε μνήμη, αντίληψη, προσοχή και πράξη. Έχουν να κάνουν με την ανικανότητα του ατόμου να πραγματοποιήσει μια πράξη χωρίς να υπάρχουν στιγμιαία διαλείμματα. Στην ουσία είναι απλές πράξεις που το άτομο φυσιολογικά θα έπρεπε να διεκπεραιώνει χωρίς αυτά τα προβλήματα (Cheyne et al., 2006). Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι μηδαμινές ή και καταστροφικές.

4.2 Σχέση Γνωστικών Σφαλμάτων με το Στρες και τον Ύπνο

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι το στρες, επηρεάζει την μνήμη σε μεγάλο βαθμό και θεωρείται ένας από τους βασικούς παράγοντες εμφάνισης της νόσου Αλτσχάϊμερ (Escher et al., 2019).

Όσον αφορά τον ύπνο, σύμφωνα με επιστημονικές έρευνες, αυτός αποτελεί «κλειδί» για την αρτιότερη κατανόηση και την αντιμετώπιση των γνωστικών σφαλμάτων (Sculin & Bliwise, 2015). Πιο συγκεκριμένα, η ενοποίηση της μνήμης, αφορά μια διαδικασία που σταθεροποιεί τις πρόσφατα αποκτηθείσες πληροφορίες σε μακροπρόθεσμη αποθήκευση, και υποστηρίζεται ότι βελτιστοποιείται κατά τη διάρκεια του ύπνου. Το στάδιο REM, σχετίζεται με την ενοποίηση και αποκατάσταση της μνήμης και της επιδιόρθωσης των συναπτικών διαδικασιών του εγκεφάλου. Βοηθάει στη εύρυθμη λειτουργία αυτού και είναι απαραίτητο για την σωστή λειτουργία του (Siegel, 2001).

Ο συνδυασμός στρες και κακής ποιότητας ύπνου δεν επιτρέπει στον οργανισμό και τις διεργασίες του εγκεφάλου να λειτουργήσουν σωστά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορα προβλήματα, μεταξύ των οποίων είναι και τα γνωστικά σφάλματα.

5. Μεθοδολογία Έρευνας

5.1. Δείγμα

Για την παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συλλογής στοιχείων μέσω ημερολογίου καθώς και η χρήση έξυπνων ρολογιών (Xiaomi mi band 2) για τις μετρήσεις του ύπνου, των βημάτων και της απόστασης (δηλ. φυσικής δραστηριότητας), την οποία διένυαν καθημερινά οι συμμετέχοντες.

Η χρήση του ημερολογίου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική αν υπάρχει ανάγκη για κατανόηση μακροπρόθεσμων συμπεριφορών. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον ερευνητή αποτελεί η κατανόηση της χρονική δυναμικής, πώς μπορεί να αλλάξει η

εμπειρία του χρήστη μέσα στον χρόνο. Η μέθοδος αυτή δηλαδή, βοηθά στην κατανόηση της ροής και της διαδοχής των γεγονότων με την πάροδο του χρόνου (Gunthert & Wenzel, 2012).

Στην έρευνα, συνολικά 17 (12 άνδρες, 5 γυναίκες) συμμετέχοντες έλαβαν μέρος για 12 εργάσιμες ημέρες. Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονταν κατά την περίοδο συμπλήρωσης του ημερολογίου και το χρονοδιάγραμμα συλλογής των δειγμάτων πραγματοποιήθηκε από 20 Ιουνίου μέχρι και 18 Ιουλίου του 2021. Το ημερολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες και παράλληλα τους διανεμήθηκαν και τα έξυπνα ρολόγια για τη συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με τον ύπνο και την φυσική δραστηριότητα. Το ηλικιακό επίπεδο κυμάνθηκε από τα 23 έως και τα 37 έτη.

5.2 Κλίμακες

Στρες: Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης του γενικού στρες “Perceived Stress Scale” (Cohen et al., 1983). Χρησιμοποιήθηκαν 4 προτάσεις που αποσκοπούν στην κατανόηση της διαχείρισης των στρεσογόνων γεγονότων στη ζωή του ατόμου (5-βάθμια Κλίμακα Likert: 0= ποτέ έως 4= πολύ συχνά) (Cronbach’s $\alpha=0.68$).

Εργασιακό στρες: Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα “Subjective Stress” που αφορά τον εργασιακό χώρο (Motowidlo & Packard, 1986). Χρησιμοποιήθηκαν επίσης 4 προτάσεις όπως για παράδειγμα: «Αισθάνθηκες μεγάλο άγχος λόγω της δουλειάς σου» (5-βάθμια Κλίμακα Likert: 1= Διαφωνώ απόλυτα – 5= Συμφωνώ απόλυτα) (Cronbach’s $\alpha=0.78$).

Ύπνος: Κρίθηκε κατάλληλη η χρήση της σύντομης φόρμας οκτώ ερωτήσεων του PROMIS-SD and PROMIS-SRI (Yu et al., 2012). Σαν παράδειγμα πρότασης «ο ύπνος σου ήταν αναζωογονητικός». Χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου: 1=Καθόλου και 5=Πολύ (Cronbach’s $\alpha=0.90$). Πέραν του ερωτηματολογίου, δεδομένα για τη διάρκεια του ύπνου συλλέχθηκαν και με τη χρήση έξυπνων ρολογιών (smart watches).

Γνωστικά σφάλματα: Χρησιμοποιήθηκε η σύντομη κλίμα “Cognitive Failure Questionnaire” (CFQ) (Wallace et al., 2002). Χρησιμοποιήθηκαν 14 προτάσεις όπως για παράδειγμα «Ξέχασες το λόγο που πήγες στο ένα δωμάτιο από το άλλο». Χρησιμοποιήθηκε επίσης πενταβάθμια κλίμακα Lickert όπου 1= Καθόλου και 5= Πολύ (Cronbach’s $\alpha=0.85$).

6. Αποτελέσματα

Ο βασικός σκοπός της έρευνας ήταν να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα: α) επηρεάζουν το στρες και ο ύπνος τα γνωστικά σφάλματα; και β) πόσο και ποια ή ποιες παράμετροι έχουν μεγαλύτερη επίδραση σε αυτά; Για την διερεύνηση των βασικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η πολυεπίπεδη ανάλυση (multilevel analysis). Χάριν συντομίας θα χρησιμοποιηθεί η συντομογραφία “MLM”, για τα μακροχρόνια (longitudinal) δεδομένα που συλλέχθηκαν.

Το βασικό χαρακτηριστικό που καθιστά κατάλληλη αυτό το είδος ανάλυσης είναι η διατήρηση των δεδομένων. Στην ουσία, δεν χάνονται δεδομένα (Peugh, 2010) όπως σε άλλες αναλύσεις που λαμβάνουν υπόψη λιγότερα δεδομένα. Κάθε συμμετέχοντας συνέβαλε περίπου 360 παρατηρήσεις. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε συμμετέχοντας συμμετείχε για 12 ημέρες με 30 παρατηρήσεις καθημερινώς.

Η μοντελοποίηση MLM που επιλέχθηκε ως βασικός τρόπος ανάλυσης των συλλεχθέντων δεδομένων, είναι μια επεξεργασία πολλαπλής παλινδρόμησης, άρα έχει σχεδιαστεί για χρήση με ομαδοποιημένα δεδομένα. Το MLM αντιμετωπίζει τις ομάδες που προαναφέρθηκαν σαν να έχουν δείγμα από έναν μεγαλύτερο πληθυσμό συστάδων, ενισχύοντας έτσι τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Στην MLM, η παλινδρόμηση θεωρείται ότι έχει ένα συγκεκριμένο τρόπο κατανομής μεταξύ των συστάδων, που συνοψίζεται από ένα περιορισμένο σύνολο παραμέτρων (π.χ. μέσος όρος και διακύμανση). Η ανάλυση αυτή επεκτείνει την παλινδρόμηση ενός επιπέδου αντιμετωπίζοντας αυτές τις παρεμβολές και κλίσεις ως εξαρτημένες μεταβλητές από μόνες τους (Ross, 2008).

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του MLM είναι η γενίκευση. Το αποτέλεσμα αντιμετωπίζεται ως τυχαίο και όχι ως σταθερό, γίνεται γενίκευση των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό των μονάδων επιπέδου-2 και όχι μόνο σε δειγματοληψία. Σημαντική είναι επίσης και η ευκαμψία καθώς αντί οι συστάδες να αντιμετωπίζονται ως ενοχλήσεις που παραβιάζουν τις υποθέσεις, με την MLM είναι εφικτή η εξέταση των επιδράσεων (effects), τόσο του επιπέδου ένα, όσο και του επιπέδου δυο (Leeuw & Meijer, 2008).

Επίπεδο 2 στην έρευνα αυτή δεν είναι οι συμμετέχοντες αλλά η παρατήρηση κάθε γραμμής. Αν ο κάθε συμμετέχων πραγματοποίησε στο διάστημα των 12 ημερών 360 παρατηρήσεις τότε οι 17 συνολικά συμμετέχοντες συνολικά πραγματοποίησαν 6.120 παρατηρήσεις. Οι συμμετέχοντες ωστόσο, αποτελούν το επίπεδο 1 της έρευνας. Οι παρατηρήσεις αυτές είναι ενσωματωμένες με τους συμμετέχοντες.

6.1. Αποτελέσματα Πολυεπίπεδων Αναλύσεων

Το επόμενο βήμα είναι η εξέταση πολλαπλών μοντέλων για να υποστηριχθεί η αρχική υπόθεση και να εξακριβωθεί ποια και αν, μεταβλητή επηρεάζει τα γνωστικά σφάλματα και πόσο. Αν υπάρξει κάποια υπόθεση που δείχνει το βαθμό επιρροής και τη σημαντικότητα, τότε η έρευνα θα αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη για μελέτη και εφαρμογή ώστε να περιοριστούν οι παράγοντες ή ο παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο τα γνωστικά σφάλματα.

Στη συνέχεια, για να γίνει πιο διεξοδική μελέτη σχετικά με την σημαντικότητα κάθε μεταβλητής, μπορούμε να εξετάσουμε όλες τις μεταβλητές ξεχωριστά για να αναγνωριστεί η σημαντικότητα και αν υπάρχει.

Αν χρησιμοποιηθεί μόνο η ανεξάρτητη μεταβλητή:

α) εργασιακού στρες παρουσιάζεται BIC=267.47, β) γενικού στρες παρουσιάζεται BIC=255.53, και γ) μεταβλητή του ύπνου παρουσιάζεται BIC=257.27.

Ωστόσο, δεν γίνεται να αποφασιστεί ένα μοντέλο μόνο από το BIC. Είναι πολύ σημαντικά για να επιλεγεί το κατάλληλο μοντέλο, είναι ο δείκτης AIC, στο “fixed effects” το p value, το οποίο πρέπει να είναι μικρότερο του 0.05 για να είναι σημαντικό και τέλος στο residual Variance effects, είναι χρήσιμη η διακύμανση (s^2). Αν είναι μικρότερο των άλλων είναι σημαντικό.

Στο πεδίο “fixed effects” λαμβάνεται υπόψιν κάθε μια μεταβλητή πόσο αλληλοεπιδρά με τα γνωστικά σφάλματα. Αναλυτικά, το εργασιακό στρες εμφανίζει $p\text{-value} = 0.02$, το γενικό στρες 0.01 , και ο ύπνος 0.001 .

Στην MLM συνηθίζεται να λαμβάνεται υπόψιν και η διακύμανση. Αναλυτικά στο εργασιακό στρες έχει διακύμανση $=0.19$, το γενικό στρες 0.16 , ο ύπνος 0.16 .

Από τα παραπάνω στοιχεία, παρουσιάζεται το γενικό στρες έχει σημαντική επίδραση και επηρεάζει τα γνωστικά σφάλματα.

Πίνακας 1: Επίδραση Γενικού Στρες στα Γνωστικά Σφάλματα

Fixed Effects Estimates ▼					
Term	Estimate	SE	df	t	p
Intercept	1.17	0.15	69.85	7.72	< .001
G. Stress Mean	0.21	0.05	167.29	3.84	< .001

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως για κάθε αύξηση μιας μονάδας στο γενικό στρες αυξάνεται σε ποσοστό κατά 0.21 τα γνωστικά σφάλματα. Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική, η οποία επιβεβαιώνει την επίδραση του στρες στις γνωστικές λειτουργίες του εργαζομένου.

7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η αύξηση των γνωστικών σφαλμάτων σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα στρες και ύπνου των εργαζομένων. Με την πολυεπίπεδη ανάλυση γίνεται εμφανής η σημαντικότητα σε αριθμούς της μείωσης του γενικού στρες αλλά και της καλής ποιότητας του ύπνου.

7.1 Περιορισμοί και Μελλοντικές Προτάσεις Έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος για 12 ημέρες 17 συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι 12 ήταν άνδρες και οι 5 γυναίκες. Το γεγονός ότι υπάρχει δυσαναλογία μεταξύ των δυο φύλων, αποτελεί έναν πρώτο περιορισμό (Tannenbaum et al., 2016). Είναι θεμιτό να υπάρχει ένας ίσος αριθμός συμμετεχόντων μεταξύ των δυο φύλων (Verma et al., 2011) καθώς άνδρες και γυναίκες τείνουν να αντιδρούν διαφορετικά τόσο σωματικά, όσο και ψυχολογικά σε στρεσογόνες καταστάσεις αλλά και στην έλλειψη ύπνου. Περισσότερη ακρίβεια στην αντίδραση του Υποθαλάμου- Υπόφυσης- Επινεφριδίων (HPA) των ανδρών σε σχέση με τις γυναίκες (Goel et al., 2014).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων είναι επίσης ένας περιοριστικός παράγοντας. Στην έρευνά μας οι συμμετέχοντες είχαν μέση ηλικία τα 27 έτη, και ήταν ανύπαντροι χωρίς παιδιά. Πιθανώς τα αποτελέσματα να διαφοροποιούνταν σε ένα δείγμα με μεγαλύτερη ποικιλομορφία.

Η έρευνα δεν πραγματοποιήθηκε σε μια εταιρεία με συγκεκριμένο αντικείμενο απασχόλησης. Συνεπώς εφόσον το αντικείμενο απασχόλησης διαφέρει πιθανών να υπάρχει διαφοροποίηση στις απαιτήσεις και στους στρεσογόνους παράγοντες. Έχει επίσης ενδιαφέρον, πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην περίοδο της COVID-19, όπου οι περισσότεροι εργάζονταν από το σπίτι. Δεν είναι απίθανο η κατάσταση πανδημίας

όπως την βίωσαν αρκετοί εργαζόμενοι να προκαλέσει περισσότερο γενικευμένο άγχος καθώς και φόβο απώλειας της εργασίας (Rajabimajd et al., 2021).

Η έρευνα, πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά στην Ελλάδα, γεγονός που δεν μπορεί να γενικεύσει κάποιο αποτέλεσμα. Οι χώρες της Ευρώπης μπορεί να έχουν μια εφάμιλλή αντίληψη σχετικά με το στρες και τον ύπνο αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι ισχύει και σε όλες τις ηπείρους (Talarico et al., 2020).

Η φερεγγυότητα των αποτελεσμάτων των έξυπνων ρολογιών (Xiaomi mi band 2), λόγω της παλαιάς τεχνολογίας τους δεν κρίνεται απόλυτα έμπιστη. Υπάρχουν πολύ πιο εξιδεικευμένες συσκευές για τον ύπνο και την άσκηση για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η εργασία αυτή, μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για μια πιο ενδελεχή έρευνα. Για παράδειγμα, με τη χρήση πιο εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων θα μπορούσε να η μελετηθεί σε περισσότερο βάθος η αλληλεπίδραση η επιρροή των Μεταβολικών Ισοδυνάμων (MET) στο στρες και στον ύπνο.

Τέλος, μια διαφορετική πρόταση θα μπορούσε να είναι αν επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζει τις συνήθειες ύπνου των ενηλίκων και την εργασιακή τους γνωστική απόδοση.

7.2 Πρακτικές Προεκτάσεις

Η έρευνα αυτή, μπορεί να αποτελέσει και ένα καλό εγχειρίδιο για τους εργοδότες, να κατανοήσουν τις πιέσεις που ενδεχομένως να νιώθουν οι εργαζόμενοι και τρόπους να τους βοηθήσουν.

Συγκεκριμένα, προτείνεται στα ενδιαφερόμενα μέρη αρχικά να συνειδητοποιήσουν ότι το στρες αποτελεί μια φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού, άρα αποτελεί ένα πανανθρώπινο φαινόμενο. Η αντίδραση σε αυτό διαφέρει και εκεί έγκειται η δυνατότητα του ατόμου, στο πως να αλλάξει τον τρόπο που αντιμετωπίζει τα στρεσογόνα ερεθίσματα. Αυτή είναι η πρώτη συνειδητοποίηση. Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τόσο το γενικό όσο και το εργασιακό στρες, προτείνεται ένας πιο ισορροπημένος τρόπος ζωής που εμπερικλείει άθληση, σωστή διατροφή και βοήθεια από ειδικούς ψυχικής υγείας. Αν κριθεί απαραίτητο τότε και η λήψη φαρμακευτικής αγωγής. Πολύ σημαντικός παράγοντας της καθημερινότητας που δεν πρέπει να αμελείται είναι ο ύπνος, η ποσότητα (7-9 ώρες) και η ποιότητα αυτού. Ο ύπνος βοηθάει επίσης στις συναπτικές διαδικασίες και στην ενοποίηση της μνήμης, οπότε αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα πρόληψης των γνωστικών σφαλμάτων. Γίνεται λοιπόν, κατανοητό πως λόγω της πολυδιαστατικότητας των φαινομένων δεν μπορεί να υπάρξει μια και μοναδική λύση. Μόλις γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα των εσωτερικών διεργασιών και η σημαντικότητα τόσο του μυαλού όσο και του σώματος, τότε θα μπορέσει η αντιμετώπιση του στρες να γίνει πιο αποτελεσματική και όλες οι πτυχές της ζωής να βελτιωθούν.

8. Βιβλιογραφία

Alfonsi V, Scarpelli S, Gorgoni M, Pazzaglia M, Giannini A.M, & De Gennaro L. 2021. Sleep-related problems in night shift nurses: Towards an individualized interventional practice. *Frontiers in Human Neuroscience*, 15, p. 644570.

Bruce, A.S., Ray, W.J., & Carlson, R.A. 2007. Understanding cognitive failures: What's dissociation got to do with it? *The American Journal of Psychology*, 120(4), pp. 553-63

Arendt, J., 1998. Melatonin and the pineal gland: influence on mammalian seasonal and circadian physiology. *Reviews of Reproduction*, 3(1), pp.13–22.

Balhara, Y.S., Verma, R. & Gupta, C., 2012. Gender differences in stress response: Role of developmental and biological determinants. *Industrial Psychiatry Journal*, 20(1), p.4.

Bartlang, M.S. & Lundkvist, G.B., 2017. Stress and the central circadian clock. *Stress: Neuroendocrinology and Neurobiology*, 16(2), pp.385–393.

Basheer, R. et al., 2004. Adenosine and sleep–wake regulation. *Progress in Neurobiology*, 73(6), pp.379–396.

Beserra, A.H.N. et al., 2018. Can physical exercise modulate cortisol level in subjects with depression? A systematic review and meta-analysis. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 40(4), pp.360–368.

Bito, T., Misaki, T., Yabuta, Y., Ishikawa, T., Kawano, T., & Watanabe, F. (2017). Vitamin B12 deficiency results in severe oxidative stress, leading to memory retention impairment in *Caenorhabditis elegans*. *Redox Biology*, 11, 21–29.

Bouarab, C., Thompson, B. & Polter, A.M., 2019. VTA GABA neurons at the interface of stress and reward. *Frontiers in Neural Circuits*, 13, pp.4-11.

Carrion, V.G. et al., 2010. Decreased prefrontal cortical volume associated with increased bedtime cortisol in traumatized youth. *Biological Psychiatry*, 68(5), pp.491–493.

Chennaoui, M. et al., 2015. Sleep and exercise: A reciprocal issue? *Sleep Medicine Reviews*, 20, pp.59–72.

Cheyne, J. A., Carriere, J. S., & Smilek, D. (2006). Absent-mindedness: Lapses of conscious awareness and everyday cognitive failures. *Consciousness and Cognition*, 15(3), pp.578-592.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396.

Dallman, M.F. et al., 2006. Corticosteroids and the control of function in the Hypothalamo-Pituitary-Adrenal (HPA) Axis. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 746(1), pp.22–31.

EL-Gendy, K. S., Aly, N. M., Mahmoud, F. H., Kenawy, A., & El-Sebae, A. K. H., 2010. The role of vitamin C as antioxidant in protection of oxidative stress induced by imidacloprid. *Food and Chemical Toxicology*, 48(1), pp.215–221.

- Elverson, C.A. & Wilson, M.E., 2005. Cortisol: Circadian rhythm and response to a stressor. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 5(4), pp.159–169.
- Escher, C.M., Sannemann, L. & Jessen, F. 2019. Stress and Alzheimer's disease. *Journal of Neural Transmission*, 126, pp.1155–1161.
- Ennis, G. E., An, Y., Resnick, S. M., Ferrucci, L., O'Brien, R. J. and Moffat, S. D. 2017. Long-term cortisol measures predict Alzheimer disease risk. *Neurology*, 88(4), pp.371–78.
- Essaimathi, S., & Sidorenko, L. 2019. General adaptation syndrome. *Limits of Nanoscience and Nanotechnologies*, pp.66.
- Fluyau, D., Revadigar, N. & Manobianco, B.E., 2018. Challenges of the pharmacological management of benzodiazepine withdrawal, dependence, and discontinuation. *Therapeutic Advances in Psychopharmacology*, 8(5), pp.147–168.
- Gäde, G., 2004. Flight or fight—the need for adipokinetic hormones. *International Congress Series*, 1275, pp.134–140.
- Gominak, S. C., & Stumpf, W. E., 2012. The world epidemic of sleep disorders is linked to vitamin D deficiency. *Medical Hypotheses*, 79(2), pp.132–135.
- Gottesmann, C., 2002. GABA mechanisms and sleep. *Neuroscience*, 111(2), pp.231–239.
- Grandner MA., 2017. Sleep, Health, and Society. *Sleep Medicine Clinics*, 12(1), pp.1–22.
- Gunthert, K. C., & Wenze, S. J., 2012. Daily diary methods. In M. R. Mehl & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life*, The Guilford Press, pp.144–159.
- Hasan, Y. M., Heyat, M. B. B., Siddiqui, M. M., Azad, S., & Akhtar, F. 2015. An overview of sleep and stages of sleep. *Sleep*, 4(12), pp.219–267.
- Hastings, M.H., Maywood, E.S. & Brancaccio, M., 2018. Generation of circadian rhythms in the suprachiasmatic nucleus. *Nature Reviews Neuroscience*, 19(8), pp.453–469.
- Hoffman, B.B., 2013. *Adrenaline*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Izac, M.S.M., 2006. Basic anatomy and physiology of sleep. *American Journal of Electroneurodiagnostic Technology*, 46(1), pp.18–38.
- Jackson, E. M. (2013). Stress relief: The role of exercise in stress management. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 17(3), 14–19.
- Lau, E.Y.Y. et al., 2015. Rapid-Eye-Movement-Sleep (REM) associated enhancement of working memory performance after a daytime nap. In R. Ferri (ed.), *PLOS ONE*, 10(5), p.e0125752.
- Leeuw, J. de & Meijer, E. (eds.), 2008. *Handbook of Multilevel Analysis*. Springer, NY.
- Leoutsakos, B. & Leoutsakos, A., 2008. The adrenal glands: a brief historical perspective. *HORMONES*, 7(4), pp.334–336.

- Luppi, P.-H. & Fort, P., 2019. Sleep-wake physiology. *Handbook of Clinical Neurology*, 160(5), pp.359–370.
- McCarty, D. E., Chesson Jr, A. L., Jain, S. K., & Marino, A. A. 2014. The link between vitamin D metabolism and sleep medicine. *Sleep Medicine Reviews*, 18(4), 311-319.
- McCarty, R., 2016. The Fight-or-Flight Response. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 38(2) pp.33–37.
- Möhler, H., 2010. Physiology and pharmacology of the GABA system: Focus on GABA receptors. *GABA and Sleep*, pp.3–23.
- Montagna, P., 2006. Hypothalamus, sleep and headaches. *Neurological Sciences*, 27(S2), pp.s138–s143.
- Murillo-Rodriguez, E. et al., 2009. Mechanisms of sleep-wake cycle modulation. *CNS & Neurological Disorders - Drug Targets*, 8(4), pp.245–253.
- Olsson, T. & Sapolsky, R., 2006. The healthy cortisol response. *Stress in Health and Disease*, 51, pp.214–225.
- Pace-Schott, E.F. & Hobson, J.A., 2002. The neurobiology of sleep: Genetics, cellular physiology and subcortical networks. *Nature Reviews Neuroscience*, 3(8), pp.591–605.
- Packard, J.S. & Motowidlo, S.J., 1987. Subjective stress, job satisfaction, and job performance of hospital nurses. *Research in Nursing & Health*, 10(4), pp.253–261.
- Patel, A. K., Reddy, V., & Araujo, J. F. (2021). Physiology, sleep stages. *StatPearls*.
- Peever, J. & Fuller, P.M., 2017. The biology of REM sleep. *Current Biology*, 27(22), pp.R1237–R1248.
- Peugh, J.L., 2010. A practical guide to multilevel modeling. *Journal of School Psychology*, 48(1), pp.85–112.
- Queisser, N. & Schupp, N., 2012. Aldosterone, oxidative stress, and NF- κ B activation in hypertension-related cardiovascular and renal diseases. *Free Radical Biology and Medicine*, 53(2), pp.314–327.
- Rajabimajid, N., Alimoradi, Z. & Griffiths, M., 2021. Impact of COVID-19-related fear and anxiety on job attributes: A systematic review. *Asian Journal of Social Health and Behavior*, 4(2), p.51.
- Ramachandran, J., 1987. ACTH Receptors. *Corticotrophin (Acth)*, pp.31–57.
- Ramirez, K., Niraula, A. & Sheridan, J.F., 2016. GABAergic modulation with classical benzodiazepines prevent stress-induced neuro-immune dysregulation and behavioral alterations. *Brain, Behavior, and Immunity*, 51, pp.154–168.
- Rasch, B., & Born, J. 2013. About sleep's role in memory. *Physiological reviews*, 93(2), pp.681-766.
- Riemann, D., 2017. Sleep in neurological disorders, sleep apnea, sleep duration and body weight. *Journal of Sleep Research*, 26(4), pp.405–406.

- Roozendaal, B., McEwen, B.S. & Chattarji, S., 2009. Stress, memory and the amygdala. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), pp.423–433.
- Ross, J. A. 2008. Multilevel analysis for applied research: It's just regression!. *Curriculum Inquiry*, 38(4), pp.433–434.
- Saper, C.B., Scammell, T.E. & Lu, J., 2005. Hypothalamic regulation of sleep and circadian rhythms. *Nature*, 437(7063), pp.1257–1263.
- Scullin, M. K., & Bliwise, D. L. 2015. Sleep, cognition, and normal aging: Integrating a half century of multidisciplinary research. *Perspectives on Psychological Science*, 10(1), pp.97-137.
- Selye, H., 1976. *Stress in health and disease*. Butterworth, Stoneham, MA
- Siegel, J.M., 2001. The REM sleep-memory consolidation hypothesis. *Science*, 294(5544), pp.1058–1063.
- Smith, K., & Goodwin, G. 2010. Food intake and stress, *Human*. pp.79–82.
- Souza-Talarico, J. N., Wan, N., Santos, S., Fialho, P. P. A., Chaves, E. C., Caramelli, P., Bianchi, E. F., Santos, A. T. and Lupien, S. J. 2016. Cross-country discrepancies on public understanding of stress concepts: evidence for stress-management psychoeducational programs. *BMC Psychiatry*, 16, pp.1.
- Sullivan Bisson, A.N., Robinson, S.A. & Lachman, M.E., 2019. Walk to a better night of sleep: Testing the relationship between physical activity and sleep. *Sleep Health*, 5(5), pp.487–494.
- Tannenbaum, C., Greaves, L. & Graham, I.D., 2016. Why sex and gender matter in implementation research. *BMC Medical Research Methodology*, 16(1), pp.85-101.
- Trobe, J.D., 2010. *The human brain: An introduction to its functional anatomy*, 6th Edition. *Journal of Neuro-Ophthalmology*, 30(1), p.107.
- Vedhara, K., Hyde, J., Gilchrist, I. D., Tytherleigh, M. and Plummer, S. 2000. Acute stress, memory, attention and cortisol. *Psychoneuroendocrinology*, 25, 6, pp.535–49.
- Wheaton, B. & Montazer, S., Stressors, stress, and distress. 2012 In T. L. Scheid & T. N. Brown, (eds.), *A Handbook for the Study of Mental Health*, pp.171–199.
- Yehuda, R., Yang, R.-K., Buchsbaum, M. S., & Golier, J. A. 2006. Alterations in cortisol negative feedback inhibition as examined using the ACTH response to cortisol administration in PTSD. *Psychoneuroendocrinology*, 31(4), pp.447–451.
- Yu, L., Buysse, D. J., Germain, A., Moul, D. E., Stover, A., Dodds, N. E., Johnston, K. L., & Pilkonis, P. A. 2012. Development of short forms from the PROMIS™ sleep disturbance and sleep-related impairment item banks. *Behavioral Sleep Medicine*, 10 (1), pp.6–24.
- Yvette Tach, Stefan Brunnhuber, 2008. From Hans Selye's discovery of biological stress to the identification of corticotropin- releasing factor signalling pathways. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 148(5), pp.29-41.

Wallace, J. C., Kass, S. J. and Stanny, C. J. 2002. The Cognitive Failures Questionnaire revisited: Dimensions and correlates. *The Journal of General Psychology*, 129 (3), pp.238–56.

Zee, P. C., Attarian, H., & Videnovic, A. 2013. Circadian rhythm abnormalities. *Continuum*, 19(1 Sleep Disorders), pp.132–147.

**ΤΟ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΚΑΡΙΕΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Τσαμέτη Αγγελική

*Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,
atsameti@uth.gr*

Τσαμαντουρίδης Κυριάκος

*Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,
tsamanto@uth.gr*

Μπέλλου Βικτώρια Μαρία

*Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,
vbellou@uth.gr*

Περίληψη

Το πλεόνασμα προσόντων είναι ένα φαινόμενο που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των επαγγελματιών λόγω των σημαντικών επιδράσεων του στα άτομα και τους οργανισμούς. Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη σχέση μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης από την καριέρα. Συγκεκριμένα, βασίζεται στη θεωρία του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας για να υποστηρίξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους. Με αυτόν τον τρόπο, διερευνά τον διαμεσολαβητικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας. Οι απαντήσεις 282 εργαζομένων έδειξαν και επιβεβαίωσαν την ύπαρξη ενός πλήρους διαμεσολαβητικού μηχανισμού. Τέλος, η παρούσα έρευνα προσφέρει θεωρητικές και πρακτικές προτάσεις.

Λέξεις-κλειδιά. Πλεόνασμα προσόντων, Ικανοποίηση από καριέρα, Ταίριασμα ατόμου-εργασίας, διαμεσολάβηση

1.Εισαγωγή

Υπάρχει πλήθος ιστοριών από υψηλά εκπαιδευμένα και έμπειρα άτομα, τα οποία είναι για παράδειγμα επαγγελματίες οδηγοί ταξί ή λεωφορείων, άτομα που είναι κάτοχοι κάποιου πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά εργάζονται ως παραγγελιοδόχοι σε καταστήματα εστίασης (π.χ. εστιατόρια), ενώ επίσης συχνά γίνεται λόγος για το επάγγελμα των μηχανικών με μεταπτυχιακές σπουδές, οι οποίοι εργάζονται ως αντιπρόσωποι πωλήσεων (π.χ. σε καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών, βιβλιοπωλεία). Μάλιστα συχνό είναι και το φαινόμενο, οι υποψήφιοι να παραλείπουν σκόπιμα δεξιότητες, προσόντα και εργασιακή εμπειρία από το βιογραφικό τους, για να αποφύγουν να θεωρηθούν “overqualified” (άτομα με πλεόνασμα προσόντων), ενώ οι υπεύθυνοι προσλήψεων συχνά έρχονται αντιμέτωποι με το δίλημμα να προσλάβουν κάποιο άτομο που έχει περίσσεια προσόντων, φοβούμενοι να επενδύσουν σε κάποιον/α που είναι πολύ πιθανό να φύγει μόλις του/της προσφερθεί μια καλύτερη θέση εργασίας.

Το 2014, μια μελέτη του οργανισμού Urban Institute διαπίστωσε ότι το 25% των αποφοίτων πανεπιστημίου κατείχε θέσεις εργασίας που δεν απαιτούσαν το πτυχίο τους. Παρομοίως, το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (2018) αναφέρει ότι περίπου το 39% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση πιστεύει ότι έχει παραπάνω προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση εργασίας που κατέχει. Όσον αφορά την χώρα μας, το 31,2% των εργαζομένων αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εργάζονται σε θέσεις μη συναφούς γνωστικού αντικείμενου με αυτό των σπουδών τους (ΚΑΝΕΠ, 2019). Ως έννοια, το πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στα προσόντα των ατόμων, όπως δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, άλλα χαρακτηριστικά και διαπιστευτήρια τα οποία δεν απαιτούνται ή δεν χρησιμοποιούνται από την τρέχουσα εργασία του ατόμου (Erdogan et al., 2011).

Σε συνδυασμό με τις γρήγορες αλλαγές στο οικονομικό, τεχνολογικό και επιχειρηματικό περιβάλλον τις τελευταίες δύο δεκαετίες, αυτή η κατάσταση έχει επηρεάσει σημαντικά τις εργασιακές στάσεις, τις συμπεριφορές και την εμπειρία των ατόμων σε ό,τι αφορά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Pinnington & Lafferty, 2003). Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, οι δυσκολίες των ατόμων να βρουν εργασία λόγω της οικονομικής κρίσης μετά τις απολύσεις και οι γενικές φτωχές οικονομικές συνθήκες (Hultin, Lundberg, Lundin, & Magnusson, 2016), καθώς και η αποτυχία τμημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να προσελκύουν, να επιλέγουν και να διατηρούν εργαζομένους με πλεόνασμα προσόντων -καθώς τείνουν να έχουν μοναδικές και διαφορετικές ανάγκες (Sikora, Thompson, Russell, & Ferris, 2016)- έχουν οδηγήσει τους ερευνητές να εστιάζουν όλο και περισσότερο στην κατανόηση των ατόμων με περίσσεια προσόντων.

Ταυτόχρονα, μια άλλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν τόσο τα άτομα όσο και οι οργανισμοί είναι η αυξημένη επαγγελματική κινητικότητα. Ουσιαστικές αλλαγές στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, όπως οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η μειωμένη εργασιακή σταθερότητα λόγω οικονομικών κρίσεων έχουν μειώσει τις ευκαιρίες των ατόμων να ακολουθήσουν σταθερά μία καριέρα σε κάποιον οργανισμό καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, τα άτομα παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό επαγγελματικής κινητικότητας τόσο εντός, όσο και

κυρίως μεταξύ οργανισμών (Kalleberg & Mouw, 2018). Ενδιαφέρον, επίσης, είναι ότι οι υπάρχουσες μελέτες έχουν δώσει μεγαλύτερη προσοχή στον αντίκτυπο του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων ατόμων, αλλά λιγότερο στον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην σταδιοδρομία και καριέρα των ατόμων. Αν και ορισμένοι ερευνητές έχουν μελετήσει την επίδραση του πλεονάσματος προσόντων στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτήν (Erdogan, Tomás, Valls, & Cracia, 2018; Wassermann et al., 2017), είναι σημαντικό να διεξαχθούν περισσότερες έρευνες για τη διερεύνηση και τον εμπλουτισμό αυτής της σχέσης (Ma et al., 2020). Ειδικότερα, για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, η παρούσα μελέτη βασίζεται στην θεωρία του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας (Person-Job fit) (Edwards, 1991, Kristof, 1996). Στην παρούσα εργασία και σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία είναι πιθανό το ταιρίασμα ατόμου θέσης εργασίας να μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και ικανοποίηση από την καριέρα (Park, Monnot, Jacob, & Wagner, 2011).

2.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1.Πλεόνασμα Προσόντων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το πλεόνασμα προσόντων ορίζεται ως μια κατάσταση, στην οποία τα προσόντα των ατόμων, όπως οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η εμπειρία και άλλα προσόντα δεν απαιτούνται ή δεν χρησιμοποιούνται από την τρέχουσα εργασία ενός ατόμου (Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011). Γενικά, το πλεόνασμα προσόντων διακρίνεται σε αντικειμενικό και υποκειμενικό (Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011; Maltarich, Reilly & Nyberg, 2011). Ειδικότερα, το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στο χάσμα μεταξύ συγκεκριμένων ατομικών προσόντων και απαιτήσεων εργασίας, καταγράφοντας την πραγματική ασυμφωνία μεταξύ του επιπέδου των προσόντων των ατόμων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας που κατέχουν, η οποία καταγράφεται από ένα τρίτο μέρος, όπως ένας εργοδότης, ή ένας άλλος αξιολογητής/παρατηρητής (Maltarich, Reilly & Nyberg, 2011). Αντίθετα, το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στην υποκειμενική αίσθηση και αντίληψη του ατόμου ότι έχει περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται από τη θέση εργασίας του (Alfes, 2013; Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011), παρέχοντας μια εικόνα για το πώς τα άτομα βλέπουν τα προσόντα τους και το ταιρίασμα με την εργασία τους.

2.2.Πλεόνασμα προσόντων και Ικανοποίηση από την Καριέρα

Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την καριέρα και την πιθανότητα παραμονής στον οργανισμό (Erdogan et al., 2018; Maynard & Parfyonova, 2013). Μια ακόμη έρευνα εξέτασε τις επιπτώσεις του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στην ικανοποίηση από την καριέρα, ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν υποστήριξαν αυτή τη σχέση (Wassermann et al., 2017). Η βιβλιογραφία για την καριέρα έχει τονίσει τη σημασία της ικανοποίησης από αυτήν, καθώς τα υποκειμενικά συναισθήματα επιτυχίας σχετίζονται με πολλές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς και της ευημερίας των ατόμων στον εργασιακό χώρο (Abele & Spurk, 2009; Greenhaus et al., 1990; Jiang & Klein, 1999; Ng,

Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την καριέρα μετρά τον βαθμό στον οποίο τα άτομα πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους πρόοδος είναι συνεπής με τους στόχους, τις αξίες και τις προτιμήσεις τους (Erdogan et al., 2004; Seibert & Kraimer, 2001), θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί ότι η ικανοποίηση από την καριέρα αναφέρεται στον βαθμό στο οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζουν θετικό προσανατολισμό προς την καριέρα τους. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την καριέρα έχει οριστεί ως «ο συνολικός συναισθηματικός προσανατολισμός του ατόμου προς την καριέρα του» (Gattiker & Larwood, 1989, σ. 77) και θεωρείται ότι είναι ένας δείκτης της ποιότητας ζωής του ατόμου, όπως το ίδιο την αντιλαμβάνεται και την επιθυμεί (Argyee & Luk, 1996). Επομένως, και δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την καριέρα είναι ένα μέτρο αυτοαξιολόγησης της υποκειμενικής επαγγελματικής επιτυχίας, καθώς τα άτομα αξιολογούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη σε σχέση με τα προσωπικά τους πρότυπα και τις φιλοδοξίες τους (Abele, Spurk, & Volmer, 2010), είναι πιθανό να επηρεαστεί από τις αντιλήψεις τους γενικά και ειδικά με το πλεόνασμα προσόντων που κατέχουν (McKee-Ryan & Harvey, 2011).

Δεδομένου λοιπόν ότι, η ικανοποίηση από την καριέρα θεωρούν ότι εξαρτάται από το αν το άτομο εκπληρώνει τους δικούς του επαγγελματικούς στόχους, τις αξίες και τις φιλοδοξίες του ή όχι, αναμένεται η αντίληψη περί μιας φτωχής αντιστοιχίας (ασυμφωνίας) του ατόμου με την εργασία του ότι θα μπορούσε να μειώσει την ικανοποίηση για την καριέρα. Με βάση το παραπάνω η H1 διαμόρφωνεται ως εξής:

H1. Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την καριέρα τους

2.3.0 διαμεσολαβητικός ρόλος του ταιριάσματος ατόμου με την εργασία του

Η θεωρία του ταιριάσματος ατόμου με την εργασία (Edwards, 1991; Kristof, 1996) αναφέρεται συνήθως στην αναζήτηση της συμφωνίας μεταξύ των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ενός εργαζομένου και των απαιτήσεων της εργασίας του και έχει χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει ορισμένες από τις συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων (Liu et al., 2015). Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις περί πλεονάσματος προσόντων υποδηλώνουν μια αναντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και της θέσης εργασίας που αυτό κατέχει (Luksyte & Spitzmueller, 2015; Zhang, Law, & Lin, 2016; Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, 2015), εστιάζουμε στο αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων. Υποθέτουμε ότι αυτή η εκτίμηση του ατόμου για το ταιρίασμα του με τη θέση εργασίας του είναι πιθανό να επηρεάσει τα συναισθήματα του και τις αντιλήψεις του για την καριέρα του, όπως η ικανοποίηση από την καριέρα. Εικάζουμε ότι από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων συνειδητοποιήσουν ότι η εργασία τους δεν είναι ευθυγραμμισμένη με τα προσόντα και τις δεξιότητές τους, είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την καριέρα τους. Εξάλλου, μία εργασία η οποία χρησιμοποιεί τις δεξιότητές και τα προσόντα του ατόμου και υπόσχεται ουσιαστικά πως είναι μια καλή επένδυση του χρόνου του, είναι πιθανό να είναι πιο πολύτιμη για αυτό (Smola & Sutton, 2002). Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι πιθανό να αναπτύξουν προσδοκίες για την καριέρα τους, καθώς μπορεί να πιστεύουν ότι αυτό το πλεόνασμα προσόντων θα είναι αρκετό ώστε να τους δώσει

θέσεις εργασίας με καλύτερες επιλογές καριέρας (π.χ., πραγματική αξιοποίηση δεξιοτήτων, ανάληψη ευθυνών, ανάπτυξη κριτικής σκέψης) και έτσι να εκπληρώσουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, επιτυγχάνοντας υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την καριέρα. Ως εκ τούτου, καταλήγουμε στη δεύτερη υπόθεση σύμφωνα με την οποία:

H2. Το ταίριασμα ατόμου με θέση εργασίας διαμεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης του από την καριέρα

3.Μεθοδολογία

3.1.Δείγμα και διαδικασία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα. Για την προσέγγιση των συμμετεχόντων στην έρευνα, κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο και επιλέχθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας ως η μέθοδος δειγματοληψίας. Αρχικά, στάλθηκαν μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ένα δείγμα 35 μεταπτυχιακών φοιτητών/τριών (που ήταν εργαζόμενοι τη στιγμή της μελέτης) προτρέποντάς τους επίσης να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο σε άλλα 9 άτομα ο καθένας με την προϋπόθεση ότι εργάζονται ως έμμισθοι είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα. Από τα 350 ηλεκτρονικά διανεμημένα ερωτηματολόγια, τα 282 επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα, φτάνοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης 80,57%. Αναφορικά με το φύλο, το 56,4% του δείγματός ήταν γυναίκες, με τα δύο τρίτα να είναι επίσης κάτω των 40 ετών και σχεδόν το 40% να είναι έγγαμοι. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 30,8% ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου ενώ το 20,4% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σχετικά με τη θητεία εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε από 1 έως 10 χρόνια θητείας στην τρέχουσα θέση εργασίας τους (ποσοστό περίπου 80%). Τέλος, το 57% των συμμετεχόντων κατείχε θέση προϊσταμένου, και περίπου τα τρία τέταρτα του δείγματος εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα.

3.2.Εργαλεία Μέτρησης

Όλα τα εργαλεία μέτρησης έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε προηγούμενες έγκυρες, εμπειρικές και διεθνώς αναγνωρισμένες έρευνες. Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε Έλληνες, πραγματοποιήθηκε μετάφραση των εργαλείων μέτρησης. Η πρωτότυπη αγγλική έκδοση μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα.

Πλεόνασμα προσόντων

Για τη μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων, χρησιμοποιήθηκαν εννιά ερωτήσεις από τους Maynard et al. (2006). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν 5βάθμια τύπου Likert, και κυμαινόταν από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Μία από τις ερωτήσεις ήταν «*Η εργασία μου απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση από ό,τι έχω*». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha ήταν 0,87.

Ικανοποίηση από την καριέρα

Η ικανοποίηση από την καριέρα μετρήθηκε με τις πέντε επιμέρους ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν από τους Greenhaus et al. (1990). Ένα δείγμα των ερωτήσεων είναι «Είμαι ικανοποιημένος/η με την επιτυχία που έχω καταφέρει στην καριέρα μου». Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν 5βάθμια τύπου Likert και κυμαινόταν από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha ήταν 0,89.

Ταίριασμα ατόμου με θέσης εργασίας

Για την αξιολόγηση του ταιριάσματος, χρησιμοποιήσαμε έξι ερωτήσεις όπως αυτές αναπτύχθηκαν από τους Cable και DeRue (2002). Μία από τις ερωτήσεις για παράδειγμα ήταν «Τα πράγματα που εκτιμώ στη ζωή μοιάζουν και ταιριάζουν πολύ με αυτά που εκτιμώ ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι». Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν 5βάθμια, τύπου Likert, και κυμαινόταν από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha ήταν 0,90.

4.Αποτελέσματα και Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων των εργαζομένων και της ικανοποίησης τους από την καριέρα των εργαζομένων ατόμων. Βασιζόμενοι στη θεωρία του ταιριάσματος ατόμου με θέση εργασίας (Edwards, 1991; Kristof, 1996) εξετάσαμε τον διαμεσολαβητικό ρόλο του ταιριάσματος ατόμου με θέση εργασίας. Όπως προέκυψε (Πίνακας 2), το ταίριασμα ατόμου με την θέση εργασίας διαμεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης από την εργασία. Από όσο γνωρίζουμε, η μελέτη μας είναι η πρώτη που εξέτασε το ταίριασμα ατόμου με θέσης εργασίας ως διαμεσολαβητή, αντί να υιοθετήσει την έννοια μόνο θεωρητικά ως επεξηγηματικό μηχανισμό (Arvan, Pindek, Andel, & Spector, 2019; Luksyte & Spitzmueller, 2011; Sánchez- Cardona & Vera, 2020). Είναι ενδιαφέρον ότι τα ευρήματά μας υποδηλώνουν ότι το πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζει άμεσα τις αντιλήψεις για την ικανοποίηση από την καριέρα (Πίνακας 1), υποδηλώνοντας ότι ο βαθμός ταιριάσματος με την ίδια την εργασία είναι πιο κρίσιμος και απασχολεί το άτομο νωρίτερα από την σκέψη για την καριέρα. Αυτό το εύρημα θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αποτελεσματικές αποφάσεις σταδιοδρομίας αντικατοπτρίζουν μια αντιστοιχία μεταξύ των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των αναγκών των ατόμων και των οργανωσιακών ή/και εργασιακών απαιτήσεων και κινήτρων (Cable & Judge, 1997; Muchinsky & Monahan, 1987).

Πίνακας 1. Έλεγχος Επιδράσεων

Επίδραση στο Ταίριασμα Ατόμου και Θέσης Εργασίας	Συντελ	se	t	p	LLCI	ULCI	R-sq
Πλεόνασμα Προσόντων	-,54	,05	-10,92	,00	-,64	-,45	,30
Επιδράσεις στην Ικανοποίηση από την Καριέρα	Συντελ	se	t	p	LLCI	ULCI	R-sq
Πλεόνασμα Προσόντων	-,07	,05	-1,27	,21	-,17	,04	,38
Ταίριασμα Ατόμου και Θέσης Εργασίας	,55	,05	10,28	,00	,45	,66	

Πίνακας 2: Έλεγχος Διαμεσολάβησης

Έμμεση Επιρροή Πλεονάσματος Προσόντων σε Ικανοποίηση από Καριέρα διαμέσου Ταίριασματος Ατόμου και Θέσης Εργασίας	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,30	,04	-.38	-.23

Τα ευρήματα της έρευνας παρουσιάζουν επίσης σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις για τα άτομα και τους οργανισμούς. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων, η εναλλαγή εργασίας ή η αλλαγή της ίδιας της θέσης εργασίας θα μπορούσε να βοηθήσει στην ενίσχυση της ικανοποίησης τους από την καριέρα. Φυσικά, η παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να διαμορφώσουν τα καθήκοντα και τον ρόλο τους στην εργασία τους και να ταιριάζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους με τις απαιτήσεις αυτής, επιτυγχάνοντας την κατάλληλη θέση εργασίας, θα μπορούσε, επίσης, να οδηγήσει σε βελτιωμένη θετική συνολική αξιολόγηση της σταδιοδρομίας και της καριέρας των εργαζομένων και συνεπώς μεγαλύτερη ικανοποίηση από την καριέρα. Το ταίριασμα ενός ατόμου με την εργασία του και η ικανοποίησή του από την καριέρα συνδέονται θετικά και στενά, όπως έχει ήδη δείξει έρευνα των Erdogan και Bauer (2009). Δεδομένου ότι το ταίριασμα ατόμου-θέσης εργασίας παρατηρείται όταν τα άτομα πιστεύουν ότι είναι κατάλληλα για την εργασία τους ή εναλλακτικά ότι διαθέτουν τα προσόντα που απαιτούνται από αυτήν. Έτσι, είναι πιθανό κάποιος να θεωρεί ότι οι στόχοι της καριέρας του δεν επιτυγχάνονται όταν θεωρεί ότι δεν του ταιριάζει η θέση εργασίας που κατέχει, επειδή τα προσόντα του υπερκαλύπτουν εκείνα που απαιτεί η επιτυχής εκπλήρωση των καθηκόντων της.

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης, θα μπορούσαμε επίσης να αναφέρουμε ότι εκτός από τις ελάχιστες απαραίτητες απαιτήσεις σε μια περιγραφή θέσης εργασίας, θα πρέπει επίσης να περιγράφονται και οι μέγιστες δυνατές απαιτήσεις εργασίας, καθώς όσα περισσότερα προσόντα (π.χ. πρόσθετα προσόντα, ταλέντο) έχουν οι εργαζόμενοι σε σύγκριση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τόσο περισσότερα αρνητικά συναισθήματα και αντιλήψεις μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, είναι σημαντικό να εξετάζεται το ενδεχόμενο παρεμβάσεων στις περιγραφές θέσεις εργασίας που κατέχουν τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων, προκειμένου να υπάρχει καλύτερο ταιρίασμα των απαιτήσεων με το προφίλ των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων. Αν η προσαρμογή των καθηκόντων της θέσης εργασίας που κατέχουν τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων δεν είναι εφικτή, είναι σκόπιμο να εξεταστεί το ενδεχόμενο της ενδυνάμωσής τους. Σε αυτή την περίπτωση, τα συγκεκριμένα άτομα θα κληθούν να διεκπεραιώσουν και ορισμένα καθήκοντα υψηλότερων απαιτήσεων, γεγονός που είναι περισσότερο πιθανό να τα κάνει να πιστέψουν ότι οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η εμπειρία και τα λοιπά προσόντα που κατέχουν αξιοποιούνται σε κάποιον βαθμό τουλάχιστον προσωρινά, ενώ διαφαίνεται και η δυνατότητα αξιοποίησής τους στο μέλλον μέσω μίας προαγωγής. το οποίο να δημιουργεί στους εργαζομένους μια αίσθηση μεγαλύτερης ανεκτικότητας από την πλευρά των προϊσταμένων τους, και έτσι να διευκολύνει την ανάπτυξη των αντιλήψεων των εργαζομένων.

5.Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Όπως με κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη για μελλοντικές έρευνες. Ο σημαντικότερος περιορισμός είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος και το γεγονός ότι η μελέτη πραγματοποιήθηκε μόνο σε συγκεκριμένο δείγμα (π.χ. Έλληνες). Ένας ακόμη πιθανός περιορισμός είναι ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από μία μόνο πηγή. Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε μια πολυεπίπεδη ανάλυση δεδομένων (π.χ. άτομα, οργανισμοί) και/ή μια έρευνα πολλαπλών πηγών λήψης αποκρίσεων. Τέλος, οι ερευνητές θα μπορούσαν να διερευνήσουν περισσότερους διαμεσολαβητές καθώς και ρυθμιστικούς παράγοντες για να δημιουργήσουν μια πιο λεπτομερή εικόνα της άμεσης σχέσης μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης από την καριέρα, όπως στοιχεία που αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο (π.χ. αυτοεκτίμηση, εργασιακή εμπλοκή), τον προϊστάμενο (π.χ. αντιληπτή υποστήριξη, καθοδήγηση) αλλά και τον οργανισμό (π.χ. πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης).

6.Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abele, A.E. and Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), pp.803–824. doi:<https://doi.org/10.1348/096317909x470924>.

Abele, A.E., Spurk, D. and Volmer, J. (2010). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), pp.195–206. doi:<https://doi.org/10.1007/s12651-010-0034-6>.

- Alfes, K. (2013). Perceived Overqualification and Performance. The Role of the Peer-Group. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 27(4), pp.314–330. doi:<https://doi.org/10.1177/239700221302700403>.
- Arvan, M.L., Pindek, S., Andel, S.A. and Spector, P.E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, p.103323. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>.
- Aryee, S. and Luk, V. (1996). Work and Nonwork Influences on the Career Satisfaction of Dual-Earner Couples. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), pp.38–52. doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0032>.
- Boon, C. and Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), pp.2177–2200. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726716636945>.
- Cable, D.M. and DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp.875–884. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>.
- Cable, D.M. and Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), pp.546–561. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>.
- Chen, Y. (2010). Career Success of Knowledge workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit. *iBusiness*, 02(04), pp.389–394. doi:<https://doi.org/10.4236/ib.2010.24051>.
- Erdogan, B. and Bauer, T.N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp.557–565. doi:<https://doi.org/10.1037/a0013528>.
- Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J.M. and Truxillo, D.M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp.215–232. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>.
- ERDOGAN, B., KRAIMER, M.L. and LIDEN, R.C. (2004). WORK VALUE CONGRUENCE AND INTRINSIC CAREER SUCCESS: THE COMPENSATORY ROLES OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology*, [online] 57(2), pp.305–332. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V. and Gracia, F.J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, pp.233–245. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.003>.

- Frei, C. and Sousa-Poza, A. (2012). Overqualification: permanent or transitory? *Applied Economics*, 44(14), pp.1837–1847. doi:<https://doi.org/10.1080/00036846.2011.554380>.
- Frenette, M. (2004). The overqualified Canadian graduate: the role of the academic program in the incidence, persistence, and economic returns to overqualification. *Economics of Education Review*, 23(1), pp.29–45. doi:[https://doi.org/10.1016/s0272-7757\(03\)00043-8](https://doi.org/10.1016/s0272-7757(03)00043-8).
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), pp.64–86. doi:<https://doi.org/10.5465/256352>.
- Johnson, G.J. and Johnson, W.R. (1996). Perceived Overqualification and Psychological Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4), pp.435–445. doi:<https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714025>.
- Kalleberg, A.L. and Mouw, T. (2018). Occupations, Organizations, and Intragenerational Career Mobility. *Annual Review of Sociology*, 44(1), pp.283–303. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041249>.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), pp.1–49. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M.R. and Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management*, 28(1), pp.27–46. doi:<https://doi.org/10.1177/014920630202800103>.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M.L. and Martinez, P.G. (2015). Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions. *Personnel Review*, 44(4), pp.529–549. doi:<https://doi.org/10.1108/pr-11-2013-0204>.
- Liu, S. and Wang, M. (2012). Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, pp.1–42. doi:[https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2012\)0000010005](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2012)0000010005).
- Maltarich, M.A., Reilly, G. and Nyberg, A.J. (2011). Objective and Subjective Overqualification: Distinctions, Relationships, and a Place for Each in the Literature. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp.236–239. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01332.x>.
- Maynard, D.C., Joseph, T.A. and Maynard, A.M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp.509–536. doi:<https://doi.org/10.1002/job.389>.
- Maynard, D.C. and Parfyonova, N.M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), pp.435–455. doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12006>.

McKee-Ryan, F.M. and Harvey, J. (2011). 'I Have a Job, But . . .': A Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37(4), pp.962–996. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206311398134>.

Muchinsky, P.M. and Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), pp.268–277. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1).

Renee Barnett, B. and Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), pp.617–636. doi:<https://doi.org/10.1108/13620430710834396>.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R. and Marrero-Centeno, J. (2019). When the Job Does Not Fit: The Moderating Role of Job Crafting and Meaningful Work in the Relation Between Employees' Perceived Overqualification and Job Boredom. *Journal of Career Assessment*, p.106907271985717. doi:<https://doi.org/10.1177/1069072719857174>.

Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), pp.1–21. doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>.

Sikora, D.M., Thompson, K.W., Russell, Z.A. and Ferris, G.R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), pp.23–42. doi:<https://doi.org/10.1108/joepp-03-2015-0012>.

Wassermann, M., Fujishiro, K. and Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, pp.77–87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>.

Wey Smola, K. and Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp.363–382. doi:<https://doi.org/10.1002/job.147>.

Zhang, M.J., Law, K.S. and Lin, B. (2015). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), pp.61–84. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2024>.

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ WRIGHT-DAVIS ΚΑΙ JD-R**

Γιάννης Χαλάς

*Σύμβουλος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
ychalas1@gmail.com*

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εστιάσθηκε στο μοντέλο των Wright & Davis (2003) και εφαρμόσθηκε σε δείγμα από 31 δημόσιους υπαλλήλους, προερχόμενων από διαφορετικά υπουργεία, με ερωτηματολόγιο που προτείνουν οι ερευνητές του μοντέλου. Διερευνήθηκαν οι μεταβλητές που ανήκουν στο εργασιακό περιβάλλον: σύγκρουση εργασιακών στόχων, διαδικαστικοί περιορισμοί και σαφήνεια οργανωσιακών στόχων, μαζί με τις μεταβλητές που ανήκουν στα χαρακτηριστικά της εργασίας: ποικιλία δραστηριοτήτων, σαφήνεια εργασιακού ρόλου, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και επαναπληροφόρηση. Παράλληλα, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, προσαρμόστηκαν στο μοντέλο απαιτήσεων εργασίας και πόρων εργασίας (JD-R) των Bakker και Demerouti, (2007). Τα αποτελέσματα και από τα δύο μοντέλα συντείνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος βιώνουν αρκετά μεγάλη δυσσυνέκεια. Ιδιαίτερα, το μοντέλο JD-R με την ομαδοποίηση των μεταβλητών που εξετάζονται στο μοντέλο Wright & Davis, εντόπισε 10 μονάδες διαφορά, στο έλλειμα της προσφοράς πόρων, που δυνητικά θα διευκόλυναν και θα έκαναν ευχάριστη την εργασία των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος.

Λέξεις-κλειδιά. ικανοποίηση εργασίας, χαρακτηριστικά εργασίας, εργασιακό περιβάλλον, απαιτήσεις εργασίας, προσφορά πόρων

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια σημαντική προσπάθεια να βελτιωθεί το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η προσπάθεια αυτή στρέφεται κυρίως στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημόσιου, που προτάσσει η φιλοσοφία διοίκησης του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, ώστε οι δημόσιοι λειτουργοί να αισθάνονται περισσότερο ενισχυμένοι στην αντιμετώπιση των αναγκών του πολίτη (Ράμματά, 2005; Sotirakou & Zeprou, 2005; Βαξεβανίδου, 2007; Σπανού, 2011; Spanou & Sotiropoulos, 2011; Σπανού, 2018; Σωτηρόπουλος, 2022). Επομένως η στροφή γίνεται προς τους χώρους της εργασίας των δημοσίων λειτουργών και ιδιαίτερα στις συνθήκες εκείνες της εργασίας, που θα τους διασφαλίσουν την απαιτούμενη ενέργεια (διανοητική - σωματική - ψυχική), για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη προσφορά υπηρεσιών.

Αν, και πολλά είναι γνωστά για τη διαδικασία ή τον μηχανισμό της εργασιακής ικανοποίησης σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, είναι λιγότερα γνωστά για το πώς πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος του δημόσιου τομέα και η επακόλουθη επίδρασή τους σε σημαντικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ένας άλλος μύθος που φαίνεται ότι καταρρίπτεται είναι αυτός, που ενδόμυχα και αυταπόδεικτα υπάρχει στα στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα: ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος θα αποδίδει και περισσότερο. Οι ερευνητές έχουν αντικρουόμενες απόψεις και δε συμφωνούν όλοι προς αυτήν την κατεύθυνση. Αν, και το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία θεωρείται ως ένα από τα πιο διερευνημένα θέματα στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, εξακολουθεί ακόμη να αποτελεί αντικείμενο έρευνας και συζήτησης, εάν και πόσο τα αισθήματα των εργαζομένων επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση (Judge et. al. 2001). Για παράδειγμα, οι Brayfield και Crockett (1955) και Iaffaldano & Muchinsky, (1985) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει αξιοσημείωτη άμεση σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Επιπλέον, ο Locke (1976) πραγματοποίησε μια εις βάθος ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ικανοποίηση της εργασίας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχει άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα. Ενώ, οι Ellickson, M.C. (2002); Fassoulis- Alexopoulos (2014); Platis et al. (2015) διαπίστωσαν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία στο δημόσιο τομέα. Εξετάζοντας τις προϋποθέσεις της ικανοποίησης της εργασίας από την σκοπιά του μοντέλου των Απαιτήσεων και των Πόρων της εργασίας (Job Demand and Job Resources των Bakker και Demerouti, (2007) μπορούμε να προβλέψουμε το βαθμό, που ένας εργασιακός χώρος δημιουργεί συνθήκες εργασιακής ικανοποίησης. Η επέκταση του μοντέλου JD-R και η ενσωμάτωση σ' αυτό των προσωπικών πόρων (Xanthopoulou et al., 2007), τα προσωπικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Είναι προφανές ότι, στο βαθμό που τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, και εφόσον αυτά διαφοροποιούνται μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, οι παράγοντες ικανοποίησης θα διαφοροποιούνται μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλάται στο

παρουσιάζόμενο μοντέλο των Wright & Davis (2003) που προτείνεται ότι ταιριάζει στις συνθήκες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, το μοντέλο αυτό προσαρμοζόμενο στο μοντέλο των Απαιτήσεων και Πόρων εργασίας (JD-R) δείχνει συμπληρωματικά, με πιο άμεσο και συγκεκριμένο τρόπο, ποιοι παράγοντες και πως επηρεάζουν στην εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.

Στόχος της εργασίας είναι:

- ♦ Να αναλυθεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και να ερμηνευθεί ο ρόλος της, για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης στο δημόσιο τομέα.
- ♦ Να παρουσιαστούν και να αναλυθούν οι παράμετροι που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.
- ♦ Να παρουσιαστεί, να αναλυθεί και να εφαρμοστεί ένα μοντέλο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα, καθώς και η σύγκριση του, με ένα νεότερου και ευρύτερα εφαρμοζόμενου μοντέλου εντοπισμού εργασιακής ικανοποίησης ανεξάρτητου τομέα απασχόλησης.

Η Εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα

Η εργασιακή ικανοποίηση, ορίζεται ως η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή μιας εργασιακής εμπειρίας (Locke 1976; Spector, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας, που καθορίζει τα συναισθήματα των εργαζομένων για τη δουλειά τους και δείχνει πόσο ικανοποιημένοι είναι από αυτήν. Με λίγα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία εκφράζει το βαθμό που η εργασία αρέσει ή δεν αρέσει στους εργαζόμενους. Τούτο δε, επειδή ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, θεωρείται ότι είναι ένας από τους πλέον βασικούς παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού (Buelens & van den Broeck 2007; Frank & Lewis, 2004; Markovits, et al. 2007 ; Wood, et al. 2012).

Το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση από την εργασία έρχεται ως συνέπεια της απλής λογικής σκέψης ότι όσο περισσότεροι ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο περισσότεροι θα είναι παραγωγικοί. Πράγματι οι Tietjen, M. and Myers, R. (1998) εντόπισαν το αυτονόητο ότι, όσο πιο ευχαριστημένος είναι κάποιος από την δουλειά του τόσο περισσότεροι θα είναι πιο παραγωγικοί. Αντίθετα, ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος είναι λιγότερο εργατικός και γενικά δείχνει μια προβληματική εργασιακή συμπεριφορά.

Οι Das & Jain, (2018) διεπίστωσαν σε έρευνα τους ότι, η ικανοποίηση από την εργασία έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα, δημιουργικότητα, καινοτομία και προδιάθεση για υιοθέτηση αλλαγών. Οι δε Maureen Snow Andrade and Westover (2020) εντόπισαν ότι, τα ευεργετικά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, υψηλότερη ποιότητα εργασίας, αυξημένη ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, μικρότερο κύκλο εργασιών και μειωμένες συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

Αλλά ενώ, το ενδιαφέρον των επαγγελματιών συμβούλων επιχειρήσεων ή ερευνητών, έχει στραφεί ιστορικά, προς τον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που θα

καταστήσουν τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα περισσότερο ικανοποιημένους, δεν συμβαίνει το ίδιο και για το δημόσιο τομέα. Το ενδιαφέρον ειδικά για τον δημόσιο τομέα είναι δυσανάλογο της σημασίας της ύπαρξης του και της αποστολής του (Taylor and Westover 2011).

Οι οργανωτικές και διοικητικές δομές των δημοσίων οργανισμών διαφέρουν θεμελιωδώς από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες που δεν μπορούν εύκολα να μετρηθούν ή να συσκευαστούν για ανταλλαγή στις οικονομικές αγορές. Ως εκ τούτου, οι οικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που βοηθούν στην άμεση και αποσαφήνιση στόχων στον ιδιωτικό τομέα, όπως οι τιμές και τα κέρδη, δεν είναι διαθέσιμοι στο δημόσιο τομέα. Η έντονη παρουσία και συχνά εμπλοκής της πολιτικής στη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών δημιουργούν ένα ασαφές πλαίσιο στόχων των οργανισμών, αλλά και του ρόλου των εργαζομένων έμμεσα (Pandey & Wright 2006).

Η διαφοροποίηση αυτή είναι φυσικό να προτρέπει, για διαφορετικούς τρόπους ενεργοποίησης των εργαζομένων και επομένως ικανοποίησης της εργασίας, μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Δεδομένου δε ότι, η καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, βρίσκεται υψηλά στην ατζέντα των πολιτικών προϊσταμένων της (Σωτηρόπουλος, 2022), το θέμα της ικανοποίησης της εργασίας των δημοσίων λειτουργών αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Παρά την γενική άποψη ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα Rainey, H. G. (1989), αυτή φαίνεται να αμφισβητείται. Σύμφωνα με νεότερες έρευνες (Karamanis & Arnis 1918; Andrade, et al., 2019; Gastearna-Balda A. et al. 2021; Andrade & Westover 2022) οι δημόσιοι λειτουργοί απολαμβάνουν σημαντικά υψηλότερη ικανοποίηση της εργασίας από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν πιο σημαντικό την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, την σταθερότητα και ασφάλεια εργασίας, τις σταθερές οικονομικές απολαβές, τα σταθερά ωράρια απασχόλησης, τις συνθήκες εξέλιξης, το λιγότερο εργασιακό άγχος και το κοινωνικό κύρος (Andrade & Westover 2019).

Σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να παρακινούνται περισσότερο από τις εγγενείς πτυχές της εργασίας τους πχ ενδιαφέρουσα εργασία και λιγότερο από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, τα οποία βέβαια δεν υπάρχουν στο βαθμό που υπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα, πχ μπόνους (Buelens and van den Broeck 2007).

Η σχέση ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακή απόδοση

Παραδοσιακά τα διάφορα μοντέλα παρακίνησης των εργαζομένων ερμηνεύουν και προτείνουν εν είδη συνταγών, τους τρόπους με τους οποίους ένας διευθυντής μπορεί να παρακινήσει έναν εργαζόμενο, ώστε να ξεκινήσει, να ενεργοποιήσει, να διατηρήσει ή να κατευθύνει την εργασιακή του συμπεριφορά. Στα μοντέλα αυτά χρησιμοποιείται ως ταυτόσημη περίπου η έννοια της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία (Wright, 2001). Η αντιμετώπιση αυτή είναι απλουστευτική γιατί δεν λαμβάνει

υπόψη ότι η εργασιακή απόδοση εξαρτάται εκτός από τις ικανότητες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις εμπειρίες του εργαζόμενου, και από τις περιβαλλοντικές παραμέτρους της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της (Hochwarter et. all. 1999). Τούτο δε συμβαίνει, γιατί υπήρχε και ακόμη υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η κοινή αντίληψη από τα διευθυντικά στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα ότι, ο ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν μπορεί παρά να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του από έναν δυσαρεστημένο. Οι απόψεις αυτές φαίνονται ότι δεν τεκμηριώνονται απόλυτα από τους ερευνητές. Συγκριτικές μελέτες πάνω στο θέμα αυτό έδειξαν ότι μόνο κατά 17 % υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής απόδοσης (Iaffaldano and Muchinsky, 1985). Ενώ νεότερες έρευνες διπλασιάζουν περίπου την συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στο 30 % (Judge et. al. 2001). Άλλες απόψεις θέλουν τη σχέση αυτή τελείως παραπλανητική και ψεύτικη. Δηλαδή δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση αναμεταξύ τους, αλλά και οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται με μια τρίτη μεταβλητή όπως με μια ή περισσότερες, από τις πέντε κυρίαρχες - νευρωτισμός, δεκτικότητα σε εμπειρίες, προσήνεια, ευσυνειδησία και εξωστρέφεια - (Big Five Factor) συνιστώσες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Bowling, 2007). Αυτό που συμβαίνει είναι ότι εκτός από τις συνθήκες εργασίας που παρεμβαίνουν για τα ορίσουν το βαθμό παρακίνησης του εργαζόμενου, παρεμβαίνουν και τα προσωπικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Bourantas and Papalexandris, 1999; Xanthopoulou et al., 2007; Coopers et. al. 2014). Ακόμη και αν, η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση δεν σημαίνει ότι το ένα έρχεται ως συνέπεια του άλλου. Για παράδειγμα μπορεί η ανώτερη εργασιακή απόδοση να οφείλεται στη συνέπεια του εργαζόμενου, ή στην εξωστρέφεια του, η οποία δεν έχει καμία σχέση με την ευχαρίστηση που ενδεχόμενα αντλεί κάποιος από την εργασία του, αλλά απορρέει από την ιδιοσυγκρασία του. Συνεπώς η ανώτερη εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου στο δημόσιο τομέα εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από τη σύνθεση της προσωπικότητας του. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία, βρέθηκε να επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, ο νευρωτισμός συνδέθηκε αρνητικά. (Maggiori et al., 2016; Furnham, A. 2017). Η αντίληψη αυτή βρίσκει εφαρμογή στην κατάλληλη επιλογή, που πρέπει να γίνεται τουλάχιστον στα προϊσταμενικά στελέχη του δημοσίου, ώστε να διασφαλίζονται εκτός των απαραίτητων τυπικών και τεχνοκρατικών προσόντων και τα κατάλληλα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, που θα θεμελιώσουν την ορθή υλοποίηση των ρόλων τους.

Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντική αλλά έμμεση επίδραση στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα ο ευχαριστημένος εργαζόμενος αποφεύγει να απουσιάζει από την εργασία του, επομένως ο οργανισμός έχει όφελος από την ανελλιπή ή συνεχή παρουσία του στον εργασιακό χώρο. Στην περίπτωση αυτή η ικανοποίηση από την εργασία διευρύνεται και έρχεται ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής (ευκαιρίες συμμετοχής, υποστηρικτική επιστασία, ενδιαφέρουσα ή προκλητική εργασία κτλ.), η οποία έχει άμεση σχέση με τη βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων (Rainey, 1997).

Παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης

Μοντέλο χαρακτηριστικών ζήτησης και προσφοράς πόρων εργασίας (JD-R)

Το μοντέλο JD-R προτείνει ότι όλες οι συνθήκες εργασίας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες, στις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας (Bakker and Demerouti, 2007). Οι απαιτήσεις εργασίας αντιπροσωπεύουν εκείνα τα φυσικά, ψυχολογικά, κοινωνικά ή οργανωτικά εργασιακά χαρακτηριστικά που απαιτούν σημαντική σωματική ή/και ψυχολογική προσπάθεια και μπορούν ενδεχομένως να προκαλέσουν εξάντληση της ενέργειας των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι πόροι εργασίας περιλαμβάνουν εκείνες τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας, που μπορεί να τονώσουν την πρόοδο και την ανάπτυξη των εργαζομένων, διευκολύνοντας μ' αυτόν τον τρόπο τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους τους. Οι απαιτήσεις εργασίας είναι παράγοντες που εξαντλούν ενέργεια προερχόμενη από την έντονη εργασιακή πίεση, το άγχος, την πολυπλοκότητα διαδικασιών και την ασάφεια των ρόλων (Bakker 2015). Ενώ οι πόροι εργασίας είναι παράγοντες που βοηθούν τα άτομα να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις, όπως η υποστήριξη, εκπαίδευση, coaching και ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών (Bakker και Demerouti 2007). Η θεωρία JD-R προτείνει με ποιο τρόπο οι απαιτήσεις και οι πόροι εργασίας αλληλοεπιδρούν, παρέχοντας έτσι μια άμεση εικόνα για τους λόγους της ύπαρξης ή μη της εργασιακής ικανοποίησης.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής του δημόσιου τομέα, επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων (Kjeldsen, A. M and J. R. Hansen 2018). Αυτό προτείνεται από το μοντέλο απαιτήσεις εργασίας – πόρων (Bakker & Demerouti, 2007), το οποίο περιγράφει πώς διαφορετικές οργανωτικές πτυχές της εργασίας, εάν θεωρηθούν περιοριστικές (απαιτήσεις εργασίας) ή υποστηρικτικές (εργασιακοί πόροι) μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και συνεπώς να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίησή τους. Συγκεκριμένα, αν εστιάσουμε στις πιθανές επιπτώσεις των τριών ιδιαίτερων οργανωτικών χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στην πλευρά της ζήτησης - οργανωτική γραφειοκρατία, ιεραρχική εξουσία και πολλαπλότητα οργανωσιακών στόχων - τα οποία χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, θετικά αν υπάρχει μικρή επιρροή, ή αρνητικά αν υπάρχει μεγάλη επιρροή (Hansen, & Høst, 2012). Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα φαίνεται ότι είναι ασθενέστερη όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας ή ασφυκτική τήρηση ιεραρχικών δομών και έλλειψη σαφών οργανωτικών στόχων στον οργανισμό (Wright & Davis, 2003). Στην πραγματικότητα όμως, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μεγαλύτερη όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι εργάζονται σ' ένα εργασιακό περιβάλλον όπου δεν υπάρχουν μεν σαφώς διατυπωμένοι εργασιακοί στόχοι, αλλά αυτό δεν ενοχλεί γιατί εκεί δεν υπάρχει λογοδοσία, ή οι ιεραρχικές δομές και η τήρηση των κανονισμών υπάρχουν μεν, αλλά δεν τηρούνται γιατί υπάρχουν έμμεσοι τρόποι παράκαμψής τους ή η γραφειοκρατία και τυπολατρία ευνοούν και προστατεύουν τον εργαζόμενο από την ανάληψη ευθυνών (Boyne, 2002). Αποτέλεσμα των φαινομένων αυτών να υπάρχει μικρότερο άγχος και δυσaráεσκεια στη διεκπεραίωση των εργασιών και αν προσθέσουμε τα άλλα χαρακτηριστικά όπως σταθερότητα και μονιμότητα εργασίας, σταθερή μισθοδοσία, κοινωνικές παροχές, κύρος κτλ τότε η πλευρά της

ζήτησης στο μοντέλο JD-R μειώνεται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα διοικητικό πλαίσιο εκπλήρωσης άυλων και κατά καιρούς, αντικρουόμενων και ασαφών στόχων λόγω πολιτικών παρεμβάσεων και υπόκεινται σε περιορισμούς που προέρχονται από την τήρηση οργανωτικών γραφειοκρατικών διαδικασιών, που αφορούν την νομιμότητα καθώς και άκαμπτες ιεραρχικές διοικητικές διαδικασίες (Pandey, & Wright 2006). Επομένως, είναι φυσικό οι δημόσιοι υπάλληλοι να θεωρούν ότι εργάζονται σε συνθήκες δυσμενέστερες από εκείνες του ιδιωτικού τομέα και ως εκ τούτου, να θεωρούν τους εαυτούς τους λιγότερο ικανοποιημένους. Ωστόσο, εδώ βρίσκεται η παραδοξολογία. Ενώ θα περίμενε κανείς να θεωρεί τον δημόσιο τομέα ότι είναι σε δυσμενέστερη θέση, όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει το αντίθετο (Andrade & Westover 2019; Gastearena-Balda, et.al. 2021). Έχει εντοπιστεί ότι στο δημόσιο υπάρχουν μικρότερες απαιτήσεις εργασίας οι οποίες σε συνδυασμό με τους καλύτερους εργασιακούς πόρους, προσδίδουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Μοντέλο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα των Wright & Davis

Το μοντέλο που προτείνουν οι Wright & Davis λαμβάνει υπόψη τις επί μέρους τρεις μεταβλητές του περιβάλλοντος της εργασίας: την σύγκρουση οργανωσιακών στόχων, την εξειδίκευση /σαφήνεια οργανωσιακών στόχων και τους διαδικαστικούς περιορισμούς, ενώ από την πλευρά των χαρακτηριστικών της εργασίας εξετάζονται τέσσερις μεταβλητές: ή εξειδίκευση / σαφήνεια του εργασιακού ρόλου, η ποικιλία δραστηριοτήτων, η επαναπληροφόρηση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι μεταβλητές δεν είναι μόνο σημαντικές για τη διάκριση μεταξύ της απασχόλησης στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, αλλά μπορεί επίσης να είναι η βάση οποιωνδήποτε διαφορών που υπάρχουν μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας

Η άμεση συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές από τα μέσα της δεκαετίας του '70 (Hackman & Oldham, 1975). Εν τούτοις, η επίδραση τους στο δημόσιο τομέα, σχετικά μόλις πρόσφατα άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές (DeSantis & Durst, 1996). Τα χαρακτηριστικά της εργασίας συνθέτουν τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι εκτελεί την εργασία του. Στο συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζονται κατά πόσο η εργασία αντιλαμβάνεται ως ρουτινιάρικη ή όχι, η καθαρότητα και σαφήνεια των εργασιακών στόχων και η αντίληψη που έχει ένας εργαζόμενος εάν η εργασία του παρέχει ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και οι δυνατότητες επαναπληροφόρησης που παρέχονται, ώστε να μπορεί να διορθώνεται και να μαθαίνει.

Ποικιλία δραστηριοτήτων. Εάν οι εργασιακές δραστηριότητες σε καθημερινή βάση είναι οι ίδιες και οι ίδιες, τότε υπάρχει σε μεγάλο βαθμό το χαρακτηριστικό της ρουτίνας, επομένως της εργασιακής ανίας. Εάν από την άλλη πλευρά υπάρχει ποικιλία εργασιών τότε υπάρχει ανάγκη ενεργοποίησης πολλών και διαφορετικών ικανοτήτων, με

συνέπεια η εργασία να προκαλεί περισσότερο ενδιαφέρον. Επομένως όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ρουτινιάρικη τόσο λιγότερο ευχαριστημένος θα είναι. Αντιθέτως όσο λιγότερο αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ρουτινιάρικη, τόσο περισσότερο ευχαριστημένος θα είναι. Η διάκριση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για την ενεργοποίηση (παρακίνηση) των εργαζομένων από την ιεραρχία ενός οργανισμού.

Σαφήνεια εργασιακού ρόλου. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει να κάνει με την αντίληψη του εργαζόμενου όσον αφορά την ανάγκη του για αποσαφήνιση των επί μέρους δραστηριοτήτων που απαρτίζουν τον εργασιακό του ρόλο. Τι συγκεκριμένα αναμένεται να κάνει ο εργαζόμενος. Το εργαλείο που βοηθά στην αποτύπωση του ρόλου των εργαζομένων ονομάζεται ανάλυση της εργασίας, μέσω του οποίου καταγράφεται με σαφήνεια τι προσδοκά ο οργανισμός να κάνει ο εργαζόμενος (Χαλάς, 2002α; Χυτήρη, 2018). Είναι φανερό ότι, όσο περισσότερο ο εργαζόμενος έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι περιμένουν απ' αυτόν, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος θα είναι. Αντιθέτως, όσο περισσότερο «ομιχλώδης» και αβέβαιο είναι το έργο που αναμένεται να φέρει εις πέρας, τόσο περισσότερο ανασφαλής γίνεται, επομένως και λιγότερο ικανοποιημένος. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι την τελευταία δεκαετία έχει ξεκινήσει η προσπάθεια της καταγραφής των θέσεων εργασίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Γιατί προφανώς, πάνω εκεί θα στηριχθούν η στοχοθεσία και η αξιολόγηση του έργου των δημόσιων υπαλλήλων. Η ύπαρξη των οποίων καθιστά τους εργαζόμενους περισσότερο υπεύθυνους, επομένως και ικανοποιημένους για την εργασία τους.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Το χαρακτηριστικό αυτό της εργασίας έχει να κάνει με την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος, εάν η εργασία του παρέχει δυνατότητες εκπαίδευσης, μάθησης και ανάπτυξης, επομένως και βελτίωσης της μελλοντικής εργασιακής του κατάστασης. Η αίσθηση της μάθησης και της ανάπτυξης που παρέχεται σ' ένα εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας ισχυρός παρακινητικός παράγοντας. Ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου οι εργασίες αλλάζουν συνεχώς μορφή και συνεπώς οι απαιτήσεις σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται συνεχώς, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις νέες μορφές της εργασίας και εργασιακές συνθήκες (Χαλάς, 2002β). Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης ή ανάπτυξης, που γίνονται είτε στο χώρο εργασίας ή σε εκπαιδευτικά κέντρα, πάντοτε αξιολογούνται θετικά από τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Επαναπληροφόρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να παίρνουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να έρχεται από πολλές πηγές όπως: από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, ακόμη και από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, δηλαδή από τους πολίτες. Η διαδικασία της πληροφόρησης για τα αποτελέσματα της εργασίας γίνεται μέσα από συζητήσεις με προϊστάμενο ή αξιολόγηση, από συσκέψεις αναφοράς έργου, από εκπαίδευση είτε σε τάξη είτε σ' εκπαίδευση πάνω στην εργασία κτλ. Η επαναπληροφόρηση έχει ουσιαστική αξία για τον εργαζόμενο γιατί αποτελεί τον κατεξοχήν μηχανισμό αξιολόγησης των εργασιακών του εμπειριών και επομένως αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό μάθησης και ανάπτυξης. Μέσα από την επαναπληροφόρηση επιβεβαιώνονται τα εξαιρετικά αποτελέσματα ή αποτελέσματα

που θα πρέπει να διορθωθούν. Στις περιπτώσεις αυτές, ο εργαζόμενος εφ' όσον γνωρίζει την πορεία του, αισθάνεται καλύτερα, αντιθέτως, όταν κρατείται στο σκοτάδι και κανείς δεν ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της εργασίας του, είναι φυσικό να αισθάνεται αμήχανα αν όχι δυσαρέσκεια.

Το εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο τομέα

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν ένα άμεσο αποτέλεσμα πάνω στον εργαζόμενο, το εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ευρύτερου επιχειρησιακού χώρου ενός οργανισμού, στον οποίο εργάζεται και έμμεσα επηρεάζουν την εργασιακή του ζωή. Το εργασιακό περιβάλλον είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών ενός εργαζόμενου και συνεπώς επηρεάζει τον τρόπο που εργάζεται και φυσικά τις στάσεις του ως προς τον οργανισμό. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τις εργασιακές συνθήκες έχουν εκτεταμένα μελετηθεί, γιατί διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στον επηρεασμό των εργασιακών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ εργασιακών συνθηκών και διαμόρφωσης στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των εργαζομένων δεν έχει διερευνηθεί αρκετά. Παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως: η οργανωτική δομή και οι επιδιωκόμενοι στόχοι, μπορεί να μην έχουν άμεση επίδραση στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά έχουν μια έμμεση επιρροή διά μέσου της επίδρασης τους στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στην υλοποίηση της εργασίας.

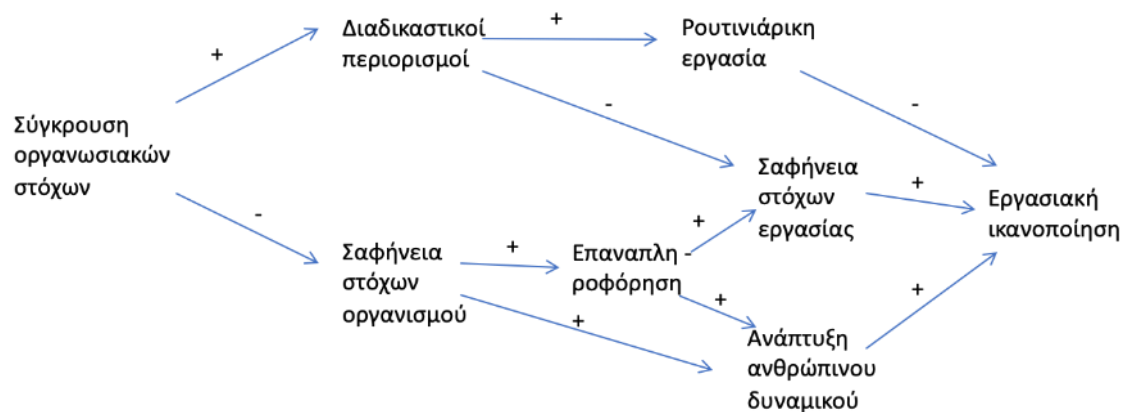
Τρεις μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται στο μοντέλο των Wright & Davis ήτοι: η σύγκρουση οργανωσιακών στόχων, οι διαδικαστικοί περιορισμοί και ύπαρξη ή μη ολοκληρωμένων και ξεκάθαρων εργασιακών στόχων. Οι μεταβλητές αυτές έχουν εντοπισθεί ότι ισχύουν περισσότερο στο δημόσιο τομέα, παρά στον ιδιωτικό τομέα.

Σύγκρουση εργασιακών στόχων. Αν και υπάρχει περιορισμένη έρευνα, που να έχει εστιαστεί στις σχέσεις μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών της εργασίας στο δημόσιο, το εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα διαφέρει σημαντικά από εκείνο του ιδιωτικού (Rainey, 1989). Οι διαφορές αυτές προκαλούνται από τους διαφορετικούς στόχους που κάθε τομέας εξυπηρετεί. Οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως ικανοποιούν πολύπλοκους κοινωνικούς σκοπούς, παρέχοντας υπηρεσίες και προϊόντα που δεν εντάσσονται στη οικονομική λογική του κέρδους. Επομένως, είναι δύσκολο να μετρηθεί η αποδοτικότητα της λειτουργίας τους, με την απουσία μετρήσιμων σε οικονομικούς όρους τιμών και κέρδους, αποτελεσμάτων (Pandey & Wright, 2006). Επί πλέον, επειδή τα χρήματα που διαχειρίζεται το δημόσιο προέρχονται από κρατικό προϋπολογισμό, υπάρχει ανάγκη για δικαιοσύνη στη κατανομή, τήρηση νομιμότητας, δημόσια λογοδοσία και ευθύνη, ανταποδοτικότητα και αποδοτικότητα για το δημόσιο συμφέρον. Ως αποτέλεσμα της έλλειψης πληροφοριών και κινήτρων από την αγορά και εξ' αιτίας της παρουσίας έντονων επιρροών προερχόμενων από το εξωτερικό κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά φαίνονται ότι βρίσκονται στο μέσο αντικρουόμενων συμφερόντων και πολλαπλών αντιτιθέμενων στόχων. Οι αντικρουόμενοι στόχοι φέρνουν σύγχυση, εμποδίζουν και επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων (Perry & Rainey, 1988). Οι δημόσιοι οργανισμοί που εμπλέκονται με συγκρουόμενους ή ασαφείς στόχους,

ανταποκρίνονται συνήθως με επιβολή περιοριστικών διαδικασιών και με γραφειοκρατικά εμπόδια, σε μια προσπάθεια να περιορίσουν πράξεις ή αποφάσεις που μπορούν να βλάψουν την εικόνα ή τη νόμιμη λειτουργία τους (Jung, 2013).

Διαδικαστικοί περιορισμοί. Οι διαδικαστικοί περιορισμοί αντανakλούν την έκταση, με την οποία οι δημόσιοι λειτουργοί αισθάνονται ότι εμποδίζονται από τους οργανωσιακούς κανόνες και διαδικασίες. Υψηλά διαδικαστικά εμπόδια μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις στις μεταβλητές που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που στέκονται κυρίως στους κανόνες και στις λεπτομερείς διοικητικές διαδικασίες, περιορίζουν τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων στην εκτέλεση της εργασίας τους. Με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να νιώθουν ανίσχυροι να προτείνουν αλλαγές, ενώ αντιλαμβάνονται την εργασία τους ρουτινιάρικη και συνεπώς ανιαρή. Οι διαδικαστικοί περιορισμοί μπορεί επίσης να έχουν σημαντική επίδραση στις προσδοκίες επιτυχίας των αποτελεσμάτων της εργασίας. Ο λόγος είναι απλός: οι δημόσιοι λειτουργοί θέτουν τους στόχους της εργασίας τους σύμφωνα με τις υπάρχουσες διαδικασίες, τα διαθέσιμα μέσα και το υφιστάμενο προσωπικό. Στη περίπτωση όμως, που οι πολιτικές και οι στόχοι που τις συνοδεύουν αλλάζουν, οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες θα υλοποιηθούν οι νέοι στόχοι λόγω αδράνειας, δύσκολα αναπροσαρμόζονται ώστε να εξυπηρετήσουν τις αλλαγές. Στη πραγματικότητα η δυσκολία προσαρμογής αντανakλά ανασφάλεια των υπαλλήλων να ανταποκριθούν σε νέες εργασιακές απαιτήσεις. Η ανασφάλεια αυτή σίγουρα επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών.

Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων. Η σαφήνεια των οργανωσιακών στόχων, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κατανοούν ή μπορούν να ερμηνεύσουν την κατεύθυνση, το σκοπό και τους τρόπους αποτίμησης της εργασιακής τους απόδοσης. Για να επιτευχθεί αυτό, ο υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται απ' αυτόν να κάνει, πως γνωρίζει ότι είναι στο σωστό δρόμο και ποιος είναι ο ρόλος του σε σχέση με τις απαιτήσεις που οι άλλοι έχουν απ' αυτόν. Όπως και με τους διαδικαστικούς περιορισμούς, ο βαθμός σαφήνειας των οργανωσιακών στόχων μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Ξεκάθαρη γνώση των οργανωσιακών στόχων για κάποιο υπάλληλο σημαίνει σίγουρη πορεία προς την επιτυχία τους. Από την άλλη πλευρά όσο πιο ξεκάθαρα είναι εκφρασμένοι οι οργανωσιακοί στόχοι και οι προτεραιότητες, τόσο καλύτερα μπορεί να καθοδηγηθεί ένας υπάλληλος ή ο οργανισμός ολόκληρος, για να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.



Σχήμα 1. Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης των Wright & Davis

Αποτελέσματα εφαρμογής των μοντέλων Wright & Davis και JD-R

Το μοντέλο των Wright & Davis ερμηνεύει με ποιόν τρόπο τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως και του εργασιακού περιβάλλοντος, που παρουσιάστηκαν πάρα πάνω, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών (Σχήμα 1).

Η εφαρμογή του μοντέλου έγινε στη βάση του ερωτηματολογίου, που πρότειναν οι συγγραφείς Wright & Davis. Οι ερωτήσεις μετατράπηκαν στην εκατοστιαία κλίμακα, έτσι ώστε να γίνει καλύτερη δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων στις διάφορες μεταβλητές, που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 31 συμμετέχοντες σεμιναρίων, δημόσιους υπαλλήλους διαφόρων οργανισμών και υπηρεσιών του δηmosίου, που υλοποιήθηκαν από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η επεξεργασία των απαντήσεων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Οι μεταβλητές ΣΤ και Ζ συσχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι μεταβλητές Β, Γ, Δ, Ε και Η συσχετίζονται θετικά, όπως άλλωστε προβλέπει το μοντέλο και αποδεικνύεται από τον Πίνακα 2. Από τον Πίνακα 1 φαίνεται ότι, οι συμμετέχοντες των σεμιναρίων δεν αισθάνονται και τόσο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου συνεισφέρει περισσότερο κατά 73,12% στην εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μόνο κατά 38%. Πρακτικά η ερμηνεία που δίδεται από τα στοιχεία του **Πίνακα 1** είναι ότι, ο δημόσιος υπάλληλος ενώ γνωρίζει τις αρμοδιότητές του, αισθάνεται ότι η εργασία του βρίσκεται μεταξύ αντικρουόμενων προτεραιοτήτων με άλλες υπηρεσίες ή άλλα συμφέροντα, ενώ ασφυκτιά (62%) από διαδικαστικούς περιορισμούς. Επί πλέον αισθάνεται ότι δε βρίσκει ουσιαστική βοήθεια στην υλοποίηση της εργασίας του, ενώ η υπηρεσία του δε δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για να τον αναπτύξει (χαμηλή εργασιακή επαναπληροφόρηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων).

Πίνακας 1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

	Δείγμα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη	Μέσος όρος	Στάνταρτ διασπορά
A. Ικανοποίηση από την εργασία	31	21,01	89,50	60,05	21,42
B. Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	31	15,70	100,00	73,12	18,80
Γ. Εργασιακή επαναπληροφόρηση	31	,00	78,00	49,10	22,56
Δ. Ποικιλία δραστηριοτήτων	31	22,20	94,44	62,51	21,87
Ε. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	31	,00	85,70	38,04	25,48
ΣΤ. Περιοριστικές διαδικασίες	31	,00	100,00	68,66	22,83
Ζ. Σύγκρουση εργασιακών στόχων	31	15,70	100,00	57,20	22,37
Η. Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων	31	,00	92,85	51,79	24,88

Από τον **Πίνακα 2** των συσχετίσεων παίρνουμε μια πιο αναλυτική εικόνα για την κατεύθυνση (θετική ή αρνητική) της εργασιακής ικανοποίησης του, όπως και για το μέγεθος των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ των προσδιοριστικών μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου, η εργασιακή επαναπληροφόρηση, η ποικιλία των δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η σαφήνεια των οργανωσιακών στόχων συμβάλλουν θετικά και πολύ σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ οι περιοριστικές διαδικασίες και οι συγκρούσεις εργασιακών στόχων, συμβάλλουν αρνητικά, χωρίς όμως να είναι στατιστικά σημαντική αυτή η αρνητική σχέση. Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου – τι περιμένουν οι άλλοι από μένα- συμβάλλει θετικά στη αναζήτηση και εμπλουτισμού του δημόσιου λειτουργού με εμπειρίες που «βλέπονται» ως ενισχυτικά της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οριοθετεί και αναδεικνύει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου συμβάλλει πάρα πολύ στην αποσαφήνιση των ευρύτερων οργανωσιακών στόχων. Η επαναπληροφόρηση που παίρνει ο δημόσιος υπάλληλος είτε μέσα από την αξιολόγηση του, είτε μέσα από τη σχέση του με τον προϊστάμενο, βοηθά πάρα πολύ στην κάλυψη των αναπτυξιακών του αναγκών. Ενώ ταυτόχρονα μειώνει τις συγκρούσεις ή αλληλοκαλύψεις σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η μεταβλητή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζεται πολύ θετικά με τις υπόλοιπες μεταβλητές, ενώ μειώνει τα αρνητικά αίτια της εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 2. Συσχετίσεις (Pearson correlation coefficient, sig. 2- tailed, N =31)

	Εργασιακή Ικανοποίη- ση	Σαφήνεια Εργασια- κού ρόλου	Εργασιακή Επαναπλη- ρόφηση	Ποικιλία Δραστηρ- ιοτήτων	Ανάπτυξη ανθρώπινο υ δυναμικού	Περιοριστι- κές διαδικασίες	Σύγκρουση εργασιακών στόχων	Σαφήνεια οργανωσι- άκων στόχων
Εργασιακή ικανοποίηση	1,000							
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	,473** ,007	1,000						
Εργασιακή Επαναπληρο- φόρηση	,520** ,003	,240 ,194	1,000					
Ποικιλία Δραστηριοτήτων	,761** ,000	,463** ,009	,672** ,000	1,000				
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	,697** ,000	,378* ,036	,549** ,001	,618** ,000	1,000			
Περιοριστικές διαδικασίες	-,224 ,226	,262 ,154	,134 ,471	-,012 ,947	-,036 ,846	1,000		
Σύγκρουση εργασιακών στόχων	-,208 ,261	-,038 ,839	-,402* ,025	-,074 ,691	-,384* ,033	,173 ,352	1,000	
Σαφήνεια οργανωσι- άκων στόχων	,590** ,000	,476** ,007	,425* ,017	,561** ,001	,550** ,001	,321 ,078	-,107 ,566	1,000

** συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα στο επίπεδο 0.01

* συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα στο επίπεδο 0.05

Ο Πίνακας 3 δείχνει ότι οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι στην έρευνα, αισθάνονται ότι εργάζονται μέσα σ' ένα ασφυκτικό κλοιό περιοριστικών μέτρων, που τους προξενεί δυσαρέσκεια. Ενώ αισθάνονται ότι, η βοήθεια που παίρνουν για να ανταπεξέλθουν στις αντίξοες απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου, είναι λιγότερη απ' ότι τις ανάγκες τους. Η δυσαρέσκεια αυτή αντικαθρεπτίζεται στη μεγάλη διαφορά των 10 μονάδων μεταξύ εργασιακών υποχρεώσεων και βοήθειας που λαμβάνουν. Επομένως, όχι μόνο δεν αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση, παρ' όλο που άλλες έρευνες συντείνουν προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης, αλλά δείχνουν μεγάλη δυσαρέσκεια. Τα δύο τρίτα περίπου της εργασιακού άγους οφείλονται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, και ασαφείς στόχους της οργάνωσης -διεύθυνσης, τμήματος- ενώ το ένα τρίτο περίπου στους συγκρουόμενους ή αμφίσημους στόχους τις εργασίας τους. Ενώ από την άλλη, το θέμα της ενδυνάμωσης και της αξιοποίησης του δυναμισμού των εργαζομένων φαίνεται ότι υστερεί κατά πολύ -μόνο 17% νοιώθουν ότι έχουν βοήθεια για την εκπλήρωση των εργασιών τους. Τα αποτελέσματα αυτά συντείνουν με τα αποτελέσματα του μοντέλου Wright & Davis, όπως παρουσιάστηκαν πάρα πάνω. Οι εργασιακοί πόροι, δηλαδή να μέσα που παρέχει ο δημόσιος τομέας για να ενδυναμώσει την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος, δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες τους, για μια αποδοτική και ευχάριστη εργασία. Το μοντέλο JD-R εντοπίζει πιο ξεκάθαρα την ένταση

της διαφοράς μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της προσφοράς πόρων, τόσο συνολικά όσο και ανά μεταβλητή.

Πίνακας 3. Προσαρμογή των στατιστικών δεδομένων του μοντέλου Wright & Davis στο μοντέλο JD-R

Ζήτηση Απαιτήσεων Εργασίας	Μέσοι όροι	%	Προφορά Εργασίας	Πόρων	Μέσοι όροι	%
1. Σύγκρουση εργασιακών στόχων	57,2	.29	1. Ποικιλία δραστηριοτήτων		62,5	.28
2. Περιοριστικές διαδικασίες	68,6	.34	2. Σαφήνεια εργασιακών στόχων		73,1	.33
3. Σαφήνεια οργανωσιακών στόχων	73,1	.37	3. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού		38,0	.17
			4. Επαναπληρόρηση		49,1	.22
Σύνολο (198,3/3) = 66		100	Σύνολο (223,7/4) = 56			100

Προτάσεις

Στη συνέχεια παρατίθενται τέσσερις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί, εάν θέλουν να επηρεάσουν προς τη θετική κατεύθυνση την ικανοποίηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

- i Να επικοινωνήσουν σ' όλο το προσωπικό τους στόχους και τις υπευθυνότητες τους. Να εξηγηθεί τι αναμένεται απ' αυτούς και σε συνδυασμό με την προσπάθεια μείωσης των διαδικασιών που ενδεχόμενα εμποδίζουν την επιτυχία τους, να βοηθηθούν συμβουλευτικά ή εκπαιδευτικά να εκπληρώσουν τις υπευθυνότητες τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιβολή κανόνων και διαδικασιών αποτελεί μια αναγκαιότητα στο δημόσιο τομέα γιατί διασφαλίζεται η τήρηση της νομιμότητας και η προστασία του πολίτη από την αυθαιρεσία του δημόσιου λειτουργού. Η εξισορρόπηση της τήρησης του δημόσιου συμφέροντος από τη μια πλευρά και της ευελιξίας των διαδικασιών από την άλλη, αποτελεί τη χρυσή τομή που πρέπει να κάνουν τα διευθυντικά στελέχη του δημοσίου, για να διατηρήσουν τόσο τη νομιμότητα, όσο και την ικανοποίηση των προσδοκιών του πολίτη.
- ii Να δημιουργήσουν πολιτικές μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι μόνο σε επίπεδο αποσπασματικής σεμιναριακής εκπαίδευσης, γιατί αυτές επηρεάζουν θετικά (βελτιώνουν) την εργασιακή απόδοση και πάνω από όλα διαμορφώνουν ευνοϊκό οργανωσιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης (Χαλάς, 2002β). Η προσοχή που δείχνει μια υπηρεσία στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων, εκλαμβάνεται ως μια θετική κίνηση ενδιαφέροντος για τη βελτίωση της εργασιακής προοπτικής τους, η οποία βέβαια ενισχύει την

εργασιακή ικανοποίηση τους. Η αναπτυξιακή πολιτική των εργαζομένων στο δημόσιο θα πρέπει να ενταχθεί σε ολοκληρωμένο σχεδιασμό δια- βίου (εργασιακού) μάθησης, με έμφαση στα προγράμματα επανεξέτασης και αλλαγής των παγιωμένων δημοσιοϋπαλληλικών στάσεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών, που υποστηρίζονται από εκπαιδευτικές προσεγγίσεις «μετασχηματίζουσας μάθησης» (Κόκκος, 2007; Χαλάς, 2009).

- iii Να διαμορφώσουν συνθήκες υλοποίησης της εργασίας με ποικιλία δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων, που θα απαιτούν και διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Χυτήρη, 2018). Μ' αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζεται ο εργασιακός ρόλος των εργαζομένων και μειώνεται η ρουτίνα και αναπόφευκτα η ανία. Η συνηθισμένη πρακτική από πολλούς νέους κυρίως διευθυντές είναι να αναγκάζουν τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν θέσεις εργασίας. Αν και οι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε τέτοιου είδους μετακινήσεις, γιατί χάνουν τις συνήθειες τους, το όφελος είναι διπλό και οι ίδιοι αποκτούν νέες δεξιότητες και εμπειρίες και το σπουδαιότερο στο μέτρο του δυνατού όλοι αποκτούν σφαιρική εικόνα για τις δράσεις της δημόσιας υπηρεσίας που εργάζονται, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται ο διευθυντής σε αντικαταστάσεις λόγω αδειών ή απουσιών.
- iv Να υιοθετηθούν αντιλήψεις από τους διοικούντες των δημοσίων οργανισμών, ότι οι παρεμβάσεις στις διοικητικές δομές (πχ στοχοθεσία, αξιολόγηση, συμβουλευτική στήριξη κτλ) πρέπει να συνοδεύονται από αναπτυξιακές παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη, εφ' όσον, η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται, ως το ευχάριστο συναίσθημα, που βιώνει ένας εργαζόμενος στο πλαίσιο συγκεκριμένων εργασιακών δομών, συνθηκών και διαδικασιών, είναι ανώφελο να παρεμβαίνουμε στους ανθρώπους (αναπτυξιακές διαδικασίες) χωρίς να μεταβάλλονται οι εργασιακές διαδικασίες. Τούτο συμβαίνει γιατί η δράση (εργασία) δεν μπορεί να αναλυθεί χωριστά από τη δομή, καθώς οι δομές δημιουργούνται, διατηρούνται και μεταβάλλονται μέσω ενεργειών των ατόμων. Ενώ οι ενέργειες νοηματοδοτούνται μόνο με βάση τη δομή. Η γραμμή της αιτιότητας τρέχει και στις δυο κατευθύνσεις, καθιστώντας αδύνατο να προσδιορισθεί τι αλλάζει τι (Giddens, 1984). Οι σύμβουλοι και οι εκπαιδευτές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού έχουν πολλά να πουν για τη σπατάλη χρόνου και πόρων σε εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που δεν συναντούν αντίστοιχες διοικητικές αλλαγές. Ή από την άλλη, διοικητικές αλλαγές, όπως για παράδειγμα, το μέτρο της αξιολόγησης που αποτυγχάνει στην εφαρμογή του, γιατί το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι προετοιμασμένο ούτε να αξιολογεί καθώς πολύ περισσότερο ούτε να αξιολογείται.

Συμπέρασμα

Ο δημόσιος τομέας, δεν δημιουργεί συνθήκες εργασίας που ευνοούν την ικανοποίηση των εργαζομένων του. Η φύση της εργασίας στο δημόσιο επηρεάζεται άμεσα από το γενικό πολιτικο-οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και εξυπηρετεί. Ως εκ τούτου, είναι φυσικό να δημιουργούνται δύσκαμπτες οργανωσιακές και εργασιακές δομές, που φαίνεται να δυσχεραίνουν το έργο των δημοσίων υπαλλήλων. Στο βαθμό που οι δυσλειτουργίες αυτές εξομαλύνονται, μπορεί να δημιουργηθεί ένα

περιβάλλον εργασίας που ευνοεί την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το περιβάλλον αυτό μπορεί να δημιουργηθεί με δύο στρατηγικές α) Οι οργανωσιακές δομές, όπως ασάφεια στόχων, διαδικαστικοί περιορισμοί και σύγκρουση εργασιακών στόχων, να αντιμετωπιστούν με παρεμβάσεις μείωσης της αρνητικής επιρροής τους, στο έργο των δημοσίων υπαλλήλων και (β) Οι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή δραστηριότητα, όπως η ποικιλία εργασιών, η σαφήνεια στόχων εργασίας, επαναπληροφόρηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, να αντιμετωπιστούν με παρεμβάσεις που θα ενδυναμώνουν τον δυναμισμό των εργαζομένων.

Η εφαρμογή των δυο μοντέλων Wright & Davis και JD-R, έστω και σε περιορισμένο δείγμα, έδειξε ότι μπορεί να ενεργοποιηθεί περισσότερο ο δημόσιος λειτουργός. Φτάνει η πολιτική και διοικητική ιεραρχία του δημοσίου τομέα να ευαισθητοποιηθεί και να υποστηρίξει τους πάρα πάνω προσδιοριστικούς παράγοντες, που αποδεδειγμένα επηρεάζουν την ικανοποίηση που αντλεί ο δημόσιος λειτουργός από την εργασία του.

Βιβλιογραφία

Andrade, M.S. and J. H. Westover (2022). Job Satisfaction – An International Comparison of Public and Private Sector Employees, *International Journal of Public Administration*.

Andrade, M.S. and J. H. Westover (2019). Comparative Job Satisfaction and Its Determinants in For-Profit and Non profit Employees Across the Globe. *American Journal of Management* Vol. 20(1).

Andrade, M. S., Westover, J. H., & Kupka, A. (2019). The role of work-life balance and worker scheduling flexibility in predicting global comparative job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 80–115

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), “The job demands-resources model: state of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.

Bakker, A.B. (2015), “A job demands-resources approach to public service motivation”, *Public Administration Review*, Vol. 75 No. 5, pp. 723-732.

Bourantas, D. and N. Papalexandris (1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No 5, pp. 858 — 869

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67:1 pp65-74.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What’s the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122.

Bowling, A. (2007), Is Job Satisfaction – Job Performance Relationship Spurious : A Meta – Analytic Examination. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, pp 167- 185.

Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.

- Cooper,C.; Carpenter,D.; Reiner,A.; and D. MacCord (2014). Personality and Job Satisfaction: Evidence from a Sample of Street-Level Bureaucrats. *International Journal of Public Administration*, 37: 155–162, 2014
- Das, J., & Jain, P. K. (2018). Level of job satisfaction in private sector banks: A comparative study of various private sector banks of Guwahati. *SUMEDHA Journal of Management*, 7 (3), 29–39.
- Demousis, M. & N. Giannakopoulos (2007) Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *LABOUR* 21 (2) 333–359.
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
- Durst, S. and Newell, C. (1999), “Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s”, *American Review of Public Administration*, Vol. 29 No. 1, pp. 61-75.
- Giddens, A. (1984) The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. University of California Press, Berkeley.*
- Ellickson, M.C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Personnel Management*, 31, 343–359.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hansen, J. R., & Høst, V. (2012). Understanding the relationships between decentralized organizational decision structure, job context, and job satisfaction: A survey of Danish public managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 288-308.
- Hochwarter, W., Perrewe, P. and G. Ferris (1999), Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 54, pp. 296–313
- Fassoulis, K. and N. Alexopoulos (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity : A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management* Vol. 13 No. 4, pp. 332-349.
- Frank, S. and G. Lewis (2004) Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, Vol.34, No. 1, pp.36- 51.
- Furnham, A. (2017). Does It Matter Who We Are? Personality at Work. An Introduction to Work and Organizational Psychology An International Perspective. Third Edition Edited by Nik Chmiel, Franco Fraccaroli and Magnus Sverke. John Wiley & Sons
- Gastearena-Balda, L. ; Ollo-Lopez, A. and M. Larraza-Kintana, (2021) Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* Vol. 19 No. 3/4, pp. 231-258.
- Goldberg, L. (1990), An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology* 59, pp. 1216–1229

- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251–273.
- Judge, C.J., Thoresen, J.E., Bono and G.K. Patton, (2001), The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin* 127, pp. 376–407.
- Jung, C.S. (2013). Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance Access publication April 1.
- Karamanis, K. & N. Arnis (1918). Job Satisfaction of Public Administrative personnel in Greece: an empirical analysis. *New Challenges of Economic and Business Development: Productivity and Economic Growth* - University of Latvia
- Kjeldsen, A. M and J. R. Hansen (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation– Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration* 2018, Vol. 38(1) 24–48.
- Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.
- Maggiore, C.; Johnston, C.S.; and J. Rossier (2016). Contribution of Personality, Job Strain, and Occupational Self-Efficacy to Job Satisfaction in Different Occupational Contexts. *Journal of Career Development*, Vol. 43(3) 244-259.
- Markovits, Y., Davis, A. and R. Dick (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 7, No.1, pp. 77–99.
- Nimalathasan, B., & Brabete, V. (2010). Job satisfaction and employees’ work performance: A case study of people’s bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Management and Marketing Journal*, 8(1), 43-47.
- Pandey, S. & B. Wright (2006). Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager’s Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16:511–532
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organizational theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp.182-201.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175(1), 480-487.
- Rainey, H. G. (1997), *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures and behaviors. *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp. 229-250.

Spanou, C. & Sotiropoulos, D. A., 2011. The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981–2009: A Tale of Two Reform Paths. *Public Administration*, pp. 723-737.

Sotirakou, T. and M. Zeppou (2005), How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 18 No. 1, pp. 54-82.

Taylor, J. and J. Westover. 2011. 'Job Satisfaction in the Public Service: The Effects of Public Service Motivation, Workplace Attributes and Work Relations', *Public Management Review*, 13, 4, 731-751.

Tietjen, M. and Myers, R. (1998) Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36:4 pp226-31

Weiss, H. (2002), Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 173-194.

Wright, B. (2001), Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, No.4, pp. 559-586.

Wight, B. and B. Davis (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 1, pp. 70- 90.

Wood, S., et al. (2012), "Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being", *Human Relations*, Vol. 65 No. 4, pp. 419-445

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

Βαξεβανίδου Μ, (2007) «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος Ιούλιος Αύγουστος-Σεπτέμβριος, αρ. τευχ. 42,σελ. 39-47.

Κόκκος, Α. (2007). Εισαγωγικό Σημείωμα «Μετασχηματίζουσα Μάθηση» του Jack Mezirow. Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Ραμματά, Μ., (2018), Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου, Issue 8-9, pp. 708-721.

Σπανού, Κ., 2018. Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. Επιτελική σύνοψη. 1η επιμ. Αθήνα: Παπαζήσης

Σωτηρόπουλος, Α. Δ., (2022). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), 153-170.

Χαλάς, Γ. (2002α). Ανάλυση της εργασίας. Εκδόσεις ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Χαλάς, Γ. (2002β). Κατάρτιση Ολικής Ποιότητας. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας.

Χαλάς, Γ. (2009) Οι διαφορετικοί ρόλοι του εκπαιδευτή ενηλίκων στον πολυσύνθετο και διαφοροποιημένο κόσμο της εργασίας: Η Ελληνική περίπτωση. Επιστημονική Εταιρεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Τεύχος Μαρτίου.

Χυτήρη, Α-Π (2018). Ανάλυση Ικανοτήτων. Στο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ. Χυτήρη. Γ' έκδοση σελ. 61-72.

**EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP, PROACTIVE PERSONALITY AND PROACTIVE
BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT**

Andriana Rapti

*Department of Business Administration, University of Patras, Patras, Greece.
anrapti@upatras.gr*

Panagiotis Polychroniou

*Department of Business Administration, University of Patras, Patras, Greece.
panpol@upatras.gr*

Abstract

This study explains the link between employee psychological ownership (EPO), proactive personality and proactive behavior drawing from the job demands-resources (JD-R) model and social exchange theory (SET). EPO consists of self-efficacy, self-identity, accountability, belongingness and territoriality. In this study, we argue that these dimensions of EPO are personal resources. Proactive personality is also seen as a personal resource and along with EPO, or else these personal resources, are expected to positively contribute to proactive behavior of employees via work engagement. We analyze survey data from 595 employees from a heterogeneous sample of cross-lagged data from the United States. Our results indicate that i) EPO and proactive personality, as personal resources, are positively related to work engagement and that work engagement mediates the relationship between ii) EPO and proactive behavior iii) proactive personality and proactive behavior.

Keywords. employee psychological ownership, proactive behaviour, proactive personality, work engagement.

Introduction

Modern organizations expect from their employees to foresee challenging situations and identify opportunities for improvement and change. Proactive behavior is one of these valuable behaviors that will make employees take initiative in order to improve current situations (Crant, 2000). Indeed, many scholars have suggested that competitive advantage and organizational success depend largely on proactive behavior (Frese et al. 1997; Crant, 2000). Therefore, it is important for organizations to count on the proactivity of their employees (Salanova & Schaufeli, 2008).

Research on proactive behavior has increased (Grant, Parker & Collins, 2009) and although a range of antecedents have been examined, important organizational behavior constructs have not received extensive attention in relation to proactive behavior, among them, employee psychological ownership. There is a theoretical reason to expect a relationship between psychological ownership and proactive behavior, based on the proposition that psychological ownership creates the responsibility to show initiative and take action in order to improve or change things in an organization (Avey, Wernsing & Palanski, 2012). Second, it is important to identify mediating relationships so as to better appreciate the process by which individuals take action (Thompson, 2005; Parker, Williams & Turner, 2006).

Employee psychological ownership (EPO) is a cognitive-affective state in which employees feel as if their job or the organization they work for is theirs and concerns the employees' "awareness, thoughts and beliefs" towards either the job or the organization (Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Although earlier literature has linked EPO to a number of positive employees' attitudes and behaviors, such as commitment, job satisfaction and intention to quit, as well as job performance (e.g. Mayhew et al., 2007; Avey et al., 2009), there is need for further research so as to understand the impact of EPO and its motivational power on different outcomes (Dawkins et al., 2015).

To address the above, a cross-lagged study was conducted in a variety of service organizations in the United States. Our results show that i) EPO and proactive personality are positively related to work engagement ii) work engagement mediates the relationship between EPO (personal resources) and proactive behavior and iii) work engagement partially mediates the relationship between proactive personality (personal resource) and proactive behavior.

The present research contributes to the existing literature in the following ways. First, by examining the role of the JD-R model and social exchange as the underlying mechanism of the EPO-proactivity relationship. Second, by investigating the direction of causality in the relationship between employee psychological ownership and proactive behavior towards the organization. This is important because it surrounds the concept of EPO with more theoretical development and establishes its unique role in the motivational process. Third, in this study we propose proactive personality as an effective personal resource that will engage employees and encourage them to show proactive behavior. The second and third contributions address recent calls for more research to understand how different personal resources matter (Schaufeli & Taris, 2014). This research contributes to this by integrating EPO and proactive personality into the JD-R model as personal

resources. In doing so, it extends current knowledge on the range of personal resources that appear in modern organizations and provides more empirical evidence on the mediating effect of work engagement on the relationship between personal resources and proactive behavior.

Employee Psychological Ownership

Pierce, Rubenfeld and Morgan (1991, p. 6) define EPO as a “bundle of rights”. Employees experience psychological ownership when they are provided with the right to receive information and voice their ideas over the decisions related to the target. Employee psychological ownership makes employees feel they have the right to express their opinion over their job or their organization. EPO also reflects a feeling of responsibility (Avey et al., 2012) as a result of which employees care about their job and organization and reciprocate with more positive attitudes and behaviors.

Avey et al. (2009; 2012) suggest that EPO consists of two distinct types: the *promotive* and the *preventative*. This distinction between these two types of psychological ownership derives from Higgins (1998)’s Regulatory Focus Theory which suggests that individuals acquire two self-regulation systems namely promotion and prevention when they select their goals. Promotion-oriented individuals select goals that reflect their hopes and aspirations while prevention-oriented individuals are more likely to follow rules and procedures which will help them to avoid or minimize punishment from their organization (Avey et al., 2009).

The *promotive* type of EPO includes four dimensions: self-efficacy, self-identity, belongingness and accountability. Self-efficacy is the extent to which individuals believe in themselves so as to implement a task successfully (Bandura, 1997). Self-efficacious employees believe in their ability to fulfil their job tasks (Bandura, 1989). Self-identity is the second dimension, which concerns the way employees establish and maintain their identities through interactions with their target of ownership such as the organization they work for (Rousseau, 1998). Belongingness, the third dimension, is the feeling that one feels “at home” in an organization (Avey et al., 2009). Accountability, the last dimension of promotive psychological ownership, is the act of justifying one’s own beliefs, feelings and actions to others (Lerner & Tetlock, 1999).

The *preventative* type of EPO is territoriality. Territoriality is defined as the employees’ effort to protect their target of ownership (job or organization) and to communicate ownership to potential threats such as colleagues or competitors (Avey et al., 2009). Psychological ownership can create territorial feelings when employees become too preoccupied and they need to defend their work or organization (Brown, Lawrence & Robinson, 2005). Although territoriality has a negative connotation, it can be both positive and negative. Specifically, territoriality makes employees less willing to share corporate information with people outside the organization, while employees might become unwilling to co-operate or share information with their colleagues as a result of defending their “property” (Pierce et al., 2001).

Employee Psychological Ownership in the JD-R model

In general, EPO is seen as a positive psychological resource in the current literature (Avey et al., 2009). Psychological ownership is beneficial for work engagement (Delle et al., 2023) and employees' subjective happiness (Fan, Hou & Lin, 2019). In this research we argue that the five dimensions of psychological ownership can be considered personal resources as defined in the JD-R model. According to the JD-R literature, self-efficacy, the first dimension of promotive psychological ownership, is a personal resource (e.g. Xanthopoulou et al. 2007; 2009; Bakker & Demerouti, 2008; Consiglio et al., 2013). Similarly, self-identity, the second dimension of promotive psychological ownership, is a personal resource that enables individuals to successfully impact and control their environment (Hobfoll et al., 2003).

Belongingness, the third dimension of promotive psychological ownership, has not been presented as a resource in the JD-R literature although prior discussions suggest that the availability of job resources increases feelings of belonging to the organization (Xanthopoulou et al., 2007). Likewise, it is suggested that lack of belongingness makes employees feel they lack important resources (Baumeister & Vohs, 2007). According to the Belongingness Theory, individuals have a strong inherent need to belong which encourages them to maintain high quality relationships with others (Baumeister & Leary, 1995). Feelings of belongingness urge individuals to reciprocate with positive emotional, cognitive and/or behavioral outcomes (Gere & MacDonald, 2010). Therefore, belongingness seems to be an important resource found inherently in individuals as a need to control and impact on their environment and as such it acts as a personal resource.

Accountability, the fourth dimension of promotive psychological ownership, is also not part of the JD-R model. Accountability is related to self-evaluation systems that individuals employ and encourages employees to monitor themselves and feel responsible for their performance (Frink & Klimoski, 1998). This implies that accountability enhances personal growth and as such it can be a personal resource (Schaufeli & Bakker, 2004). In addition, drawing on the Conservation of Resources theory, accountability facilitates the resource gain through positive evaluations and ensures the sustainability of resources (Lanivich et al., 2010). Thus, accountability encourages the appearance of more resources, helps individuals to develop themselves and is related to self-evaluations and as such it can be a personal resource.

Last, the preventative type of psychological ownership, or else territoriality, is also not part of the JD-R model. As discussed earlier, territoriality can be both positive and negative (Pierce, Jussila & Cummings, 2009). Specifically, if employees believe that protecting their ownership will lead to positive results for their work or organization, they will be more motivated to strive for successful outcomes (Avey et al., 2009). Territoriality will encourage employees to exert more effort and become more resilient in order to reach positive outcomes and as such it can be a personal resource. Moreover, according to the JD-R Model, employees use personal resources in order to control and impact their environment (Xanthopoulou et al., 2007). Territoriality can be a personal resource that enables employees to exercise control over their environment and make

them more resilient and eager for success or for other positive outcomes (Hobfoll et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007).

In parallel with the social exchange benefits for the organization, in this study we argue that EPO represents the resources necessary for employees to carry out their responsibilities as members of the organization and as such they will become willing to reciprocate with more positive attitudes and behaviors. The concept of EPO is in line with the principles of COR theory, which suggests that individuals strive to retain resources and to avoid the loss of valued resources (Hobfoll, 1989). Therefore, EPO not only signifies the existence of exchange relationships but also creates resource reservoirs which employees strive to retain.

In addition, according to COR theory, resources are aggregated in “caravans” in the sense that the existence of a personal resource is usually linked to a number of other resources (Hobfoll, 2001). Resources such as social support, or belongingness, could be associated with a personal resource such as self-efficacy (Hobfoll, 2002). Thus, EPO can be a “caravan” that holds together different resources. As EPO is a mixture of personal resources which are valued by employees, it should lead to a desire to maintain them while at the same time employees are likely to reciprocate with higher levels of proactive behavior via work engagement.

Proactive Personality

Proactive personality is related to higher task performance and career success (Wang et al., 2017). Proactive individuals are those who look for opportunities, take initiative and action and are persistent enough to change a situation. In comparison, passive individuals are less likely to change things and take initiative and are more likely to adapt to changes taking place in their environment (Bateman & Crant, 1993).

Proactive personality is a disposition toward taking action to influence one's environment (Bateman & Crant, 1993). This definition signifies that proactive personality reflects a tendency to impact and control the environment so as to reach desired outcomes (Cunningham & De La Rosa, 2008). Similarly to Loi, Liu, Lam and Xu (2016) and Dikkers, Jansen, De Lange, Vinkenburg, and Kooij (2010), we conceptualize proactive personality as a personal resource that stimulates personal growth and development, it is related to resiliency and the employee's feeling of their ability to exercise control over their environment (Hobfoll et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007).

Studies have shown that proactive personality is positively correlated with role breadth self-efficacy (Parker, 1998), mastery and flexible role orientation (Parker & Sprigg, 1999), job performance (Thompson, 2005), career success (Seibert, Kraimer & Crant, 2001), charismatic leadership (Crant & Bateman, 2000) and servant leadership (Najam and Mustamil, 2022). According to Wang et al. (2018) employee job crafting is positively related to work attachment (e.g., feelings of job ownership and organizational commitment).

Personal Resources and Work Engagement

One of the basic assumptions of the JD-R model is that individuals, in order to maintain their health, mental and physical order, employ the job resources (Demerouti et al., 2001). Job resources serve as motivational factors, they help employees to achieve their work goals, to reduce demands and the associated costs (e.g. exhaustion), enhance personal growth and development and can lead to work engagement (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Xanthopoulou et al. (2007) expand the JD-R model and show that, apart from the job resources, personal resources can also be predictors of work engagement and contribute equally as job resources to the motivational process. Specifically, positive self-evaluations, or else personal resources like self-efficacy, reflect the extent to which individuals are able to exercise control on the environment (Bakker & Demerouti, 2008).

Work engagement is a positive, continuous and pervasive state of mind, which cannot focus on any particular person, incident or behavior. Work engagement consists of three dimensions: vigor, dedication and absorption (Schaufeli et al., 2002). Vigor is related to the employee's willingness to invest in the work and performance outcome and the persistence to overcome any kind of difficulty. Dedication takes the term involvement one step further and it is the strong identification of the employee with his/her job. Absorption, the third dimension of work engagement, takes place when employees are completely concentrated on their tasks and they lose track of time. Absorption is used to describe the state in which employees have control over, a clear mind about and absolute concentration on their work. Therefore, engaged employees are vigorous, dedicated and absorbed in their work.

This definition of engagement is in agreement with the definition of intrinsic motivation. Intrinsic motivation is defined as a psychological process that entails energy, persistence and a direction towards a goal (Katzell & Thompson, 1990; Locke & Latham, 1990). In addition, each of the three dimensions of work engagement can foster employees' proactive behavior (Sonnentag, 2003). Specifically, vigor encourages employees to make an extra effort that is worthwhile. Dedicated employees are enthusiastic and more likely to engage in proactive behavior that will maintain the positivity at work or improve it. Last, absorption and concentration may help employees to identify opportunities for improvement and to persist in them.

Earlier literature has examined the relationship between personal resources and work engagement. Xanthopoulou et al. (2007) show that personal resources such as self-efficacy, organizational-based self-esteem and optimism predict work engagement and actually these relationships are reciprocal. These findings are replicated and expanded in a longitudinal study where it is shown that personal resources (self-efficacy, organizational-based self-esteem, optimism), apart from job resources, predict work engagement over time. In sequence, findings provide evidence for the motivational power of personal resources and support our argument that employee psychological ownership, as a combination of personal resources, leads to work engagement.

Hypotheses

The present study proposes that the JD-R model can be supplemented by a sounder theoretical framework, social exchange theory (Crawford, LePine & Rich, 2010). This integrated approach broadens the contribution of our study and suggests that EPO and proactive personality are personal resources that are necessary for employees to carry out their responsibilities as members of the organization and, as a result, they will reciprocate with work engagement.

Proactive personality entails a willingness to get involved and make contributions through exchange relationships (Crant, 2000; Li, Liang & Crant, 2010). In that sense, proactive employees can be active in creating and/or managing exchange relationships within their organization and reciprocate with more important outcomes that the organization values (Li et al., 2010). Proactive employees can manage better the social exchanges taking place in their organization and become more engaged in their work. Taking lead from these contributions, we hypothesize the following.

Hypothesis 1: Employee psychological ownership is positively related to work engagement.

Hypothesis 2: Proactive personality is positively related to work engagement.

Proactive action is a result of personal beliefs about what is important or a feeling of psychological ownership that creates the resilience for persisting in achieving the goals (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Furthermore, self-efficacy, one of the dimensions of promotive psychological ownership, is seen as an antecedent of proactive behavior in earlier studies because self-efficacious employees feel more confident to show initiative and take action (Morrison & Phelps, 1999; Parker et al., 2010). Last, accountability, one of the dimensions of promotive psychological ownership, has been suggested to be important for proactive behavior at work (Grant & Ashford, 2008). Earlier literature also supports that work engagement is positively related to proactive behavior (Sonnentag, 2003; Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Caesens, Marique, Hanin & Stinglhamber, 2016).

Within a social exchange perspective and the norm of reciprocity, we argue that employees possessing personal resources (employee psychological ownership and proactive personality) feel an obligation to reciprocate this abundance of resources by displaying more proactive behavior directed towards the organization. In addition to this fulfilment of employees' needs, we argue that these personal resources might be able to foster employees' proactive behavior directed towards the organization by increasing employees' work engagement.

Proactive personality is positively related to proactive behavior via role breadth self-efficacy and flexible role orientation (Parker et al., 2010). Among other antecedents of proactive behavior are autonomy, co-worker trust and perceived supervisor support (Parker et al., 2006). Proactive employees can manage better the social exchanges taking place in their organization and become more engaged in their work and exhibit more proactive behaviors directed towards the organization. Therefore, based on the above theoretical evidence, we hypothesize the following.

Hypothesis 3: Work engagement mediates the relationship between employee psychological ownership and proactive behavior.

Hypothesis 4: Work engagement mediates the relationship between proactive personality and proactive behavior.

Methodology

Sample and Procedure

The sample consisted of a heterogeneous sample in the United States from a wide cross section of service and manufacturing organizations. The data is collected via Qualtrics website. The Qualtrics company was asked to attract respondents using their database from organizations specifically in the following areas: accounting/finance, retail, marketing and general management. First dataset was collected in Time 1 and we received 595 questionnaires with no missing data. A follow-up survey was conducted after three months (Time 2), which generated 176 respondents all of whom also answered the survey.

In total, the average age of employees was between 31 – 40 years old (25.9 percent) and followed by the age group of 51 – 60 years old (17.8 percent) and 56 percent were female. In our sample, 46.3 percent of the respondents work in the same sector for more than eight years; while 38.5 percent work between 30 – 40 hours per week followed by 29.8 percent who work for more than 40 hours per week. Last, 49.7 percent of the employees hold a Bachelors Degree and 25.9 percent hold a graduation diploma from High School.

To alleviate concerns about the potential for common method variance two ways were employed so as to control for common method variance: 1) the design of the study's procedures and the questionnaire, and 2) statistical controls. As far as the first point is concerned, drawing from Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003), the questionnaire of this study provided the measurement of the predictor (psychological ownership) and the outcome (proactive behavior) variables in terms of some sort of psychological separation. That said in the questionnaire, between the two scales, other variables were measured, along with a completely unrelated to work attitudes scale. Further, in terms of statistical controls, the Harman's one-factor test was employed to control for method bias. The items of each scale used in this study are included in an exploratory factor analysis and the one-factor model is compared with the original factor model. The original fit models presented a significant better fit with the data than the one-factor model. This indicates that, according to the Harman's one-factor test, it is unlikely the data is biased due to common method variance.

Latent variable structural equation modeling (SEM) with Mplus 7 was used to test the suggested structural model and the hypotheses presented earlier. With regards to goodness of fit, the chi-square difference test ($\Delta\chi^2$) was used to observe the best fit model from the nested-models comparison. The root mean square error of approximation (RMSEA) and two incremental fit indices, specifically: comparative fit index (CFI) and the TLI were used as the adequate fit indices of the model. Moreover, mediation analysis was employed so as to test the theoretical linkages between the study variables. The

mediation models were constrained to zero and were compared to those being estimated freely so as to reach conclusions about the type of mediation effects that influence the relationships among the variables.

Measurement

Work engagement (Time 2, $\alpha = .95$) was assessed by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Sample items are “At my work I feel like bursting with energy”, “At my job, I am very resilient, mentally”, “I am enthusiastic about my job” and “I feel happy when I am working intensely”.

Employee psychological ownership (Time 1) was assessed by sixteen items developed by Avey and Avolio (2007): promotive psychological ownership ($\alpha = .93$) and preventative psychological ownership ($\alpha = .89$). Sample items are “I am confident in my ability to contribute to my organization’s success” and “I feel I need to protect my ideas from being used by others in my organization”.

Proactive personality (Time 2, $\alpha = .91$) was assessed by ten items developed by Seibert, Crant and Kraimer (1999). Sample items are “I am constantly on the lookout for new ways to improve my life” and “I am always looking for better ways to do things”.

Proactive behavior (Time 2, $\alpha = .93$) was assessed by nine items reflecting the concept of taking charge developed by Morrison and Phelps (1999). Sample items are “I often try to adopt improved procedures for doing my job” and “I often make constructive suggestions for improving how things operate within the organization”.

Results

Descriptive statistics

Table 1 presents the means, standard deviations, and correlations among the variables. Work engagement (T2) is positively and significantly correlated to all the study variables. Both promotive and preventative psychological ownership (T1) are correlated positively to all the study variables. All alpha scores are considered acceptable.

Table 1. Means, Standard Deviations, and Correlations

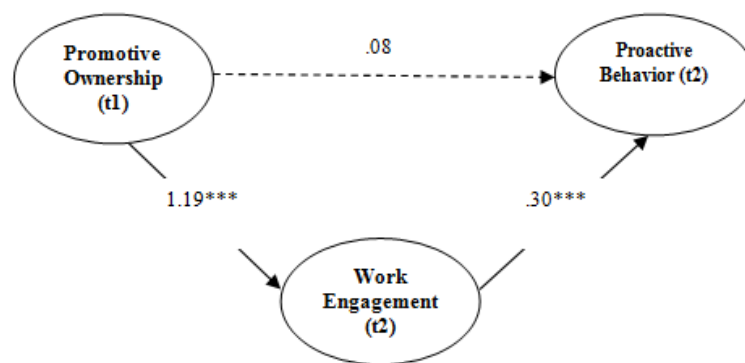
Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Promotive Ownership (t1)	3.72	0.78	(0.93)				
2. Preventative Ownership (t1)	2.69	1.13	0.36**	(0.89)			
3. Proactive Personality (t2)	3.86	0.66	0.59**	0.37**	(0.91)		
4. Work Engagement (t2)	3.58	0.96	0.79**	0.32**	0.64**	(0.95)	
5. Proactive Behavior (t2)	3.61	0.78	0.56**	0.39**	0.66**	0.61**	(0.93)

*Note: N = 595, Scale score correlations are given below the diagonal. Internal reliabilities (coefficient α) are given in parentheses along the diagonal. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$*

Structural Model

As hypothesized earlier, employee psychological ownership is a positive and significant predictor of work engagement. Promotive psychological ownership (t1) predicts work engagement (t2) ($\beta = 1.205$, $p = .000$) and preventative psychological ownership (t1) predicts work engagement (t2) ($\beta = .309$, $p = .000$). Therefore, H1 is confirmed. Proactive personality (t2) is also positively related to work engagement (t2) ($\beta = 1.415$, $p = .000$), thus confirming H2.

The results associated with the estimation of our hypothesized structural model are summarized in Figures 2, 3 and 4. Overall model fits are acceptable and all statistically path coefficients conform to our hypotheses. Work engagement mediates the relationship between promotive ownership and proactive behavior ($\beta = .47$, $p = .001$) (Figure 1). To further test the mediating effect of work engagement, a nested model comparison was used. The difference between the chi-squares was not significant ($\Delta\chi^2 (\Delta df = 1) = .409$, $p = .52$). This suggests that the complete mediation model best fits the data and, hence it is concluded that work engagement mediates the relationship between promotive psychological ownership and proactive behavior, therefore supporting H3.

**Figure 1. Parameter estimates for the initial framework**

Note: $\chi^2 = 885.073$; RMSEA = 0.047; CFI = 0.933; TLI = 0.926; N = 595. Statistics are path coefficients. Dashed paths are not statistically significant. *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Work engagement mediates the relationship between preventative ownership and proactive behavior ($\beta = .12$, $p = .000$) (Figure 2). To further test the mediating effect of work engagement, a nested model comparison was used. The difference between the chi-squares was significant ($\Delta\chi^2 (\Delta df = 1) = 10.843$ $p = .0009$). This suggests that the partial mediation model best fits the data and, hence it is concluded that work engagement partially mediates the relationship between preventative psychological ownership and proactive behavior, therefore partially supporting H3.

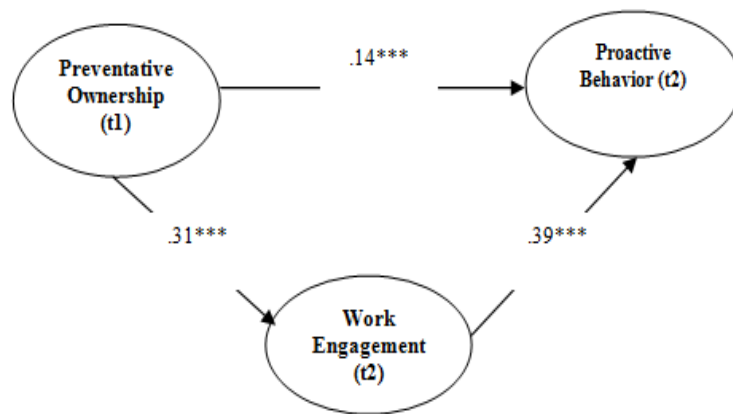


Figure 2. Parameter estimates for the initial framework

Note: $\chi^2 = 397.728$; RMSEA = 0.042; CFI = 0.950; TLI = 0.943; N = 595. Statistics are path coefficients. *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Work engagement mediates the relationship between proactive personality and proactive behavior ($\beta = .28$, $p = .008$) (Figure 3). To further test the mediating effect of work engagement, a nested model comparison was used. The difference between the chi-squares was significant ($\Delta\chi^2 (\Delta df = 1) = 34.393$ $p = 4.5034E-09$). This suggests that the partial mediation model best fits the data and, hence it is concluded that work engagement partially mediates the relationship between proactive personality and proactive behavior, therefore partially supporting H4.

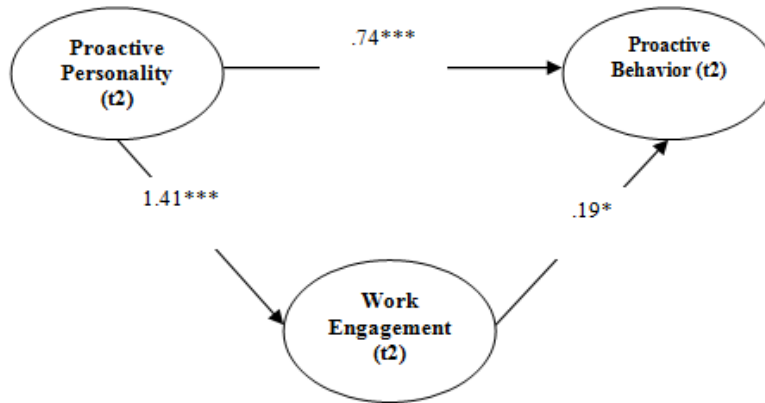


Figure 3. Parameter estimates for the initial framework.

Note: $\chi^2 = 788.896$; RMSEA = 0.050; CFI = 0.921; TLI = 0.913; N = 595. Statistics are path coefficients. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

Discussion

The present study investigates the mediation role of work engagement in the relationship between personal resources (i.e. employee psychological ownership and proactive personality) and proactive behavior. The results for preventative psychological ownership and proactive personality do not support a complete mediation. However, it was found that, as hypothesized, work engagement fully mediates the impact of promotive psychological ownership on proactive behavior at work. This means that an increase in promotive psychological ownership is related to an increase in work engagement, which, in its turn, is positively related to proactive work behavior.

Theoretical Implications

This study extends literature that considers EPO as a positive psychological resource, by introducing it as a combination of personal resources. In that sense, we offer a theoretical explanation of promotive psychological ownership and we establish this concept as part of the JD-R model. Specifically, the four dimensions of promotive psychological ownership are personal resources that employees will strive to retain and accumulate them. In turn, these personal resources will make employees feel more engaged in their work, or else vigorous, dedicated and absorbed and they will reciprocate with positive attitudes such as proactive behavior.

It appears that personal resources affect employees' cognitions and positive affects which in turn encourages proactive behavior. This can be also explained with the Broaden-and-Build theory (Fredrickson, 2001). According to this theory, positive emotions broaden thought-action repertoires and create enduring personal resources. In this sense, personal resources create a positivity reflected on work engagement which is characterised by enthusiasm, pride, inspiration. In turn, these positive feelings and thoughts have an impact on positive action, thus displaying proactive behavior at work.

Results extend earlier literature which suggests that job resources increase positive behaviors such as proactive behavior at work through intrinsic motivation (Crant, 2000; Parker, 2000). In fact, findings suggest that apart from job resources, personal resources

also lead to proactive behavior via work engagement. Hackman and Oldham's (1980) Job Characteristics Theory argues that psychological states mediate the relationship between job characteristics, or else job resources, and outcomes. Similarly, Salanova and Schaufeli (2008) show that work engagement is such a psychological state that mediates the relationship between job resources and proactive behavior.

Furthermore, although results show that preventative psychological ownership and proactive personality, conceptualized here as personal resources, are directly and positively related to proactive behavior and also indirectly via work engagement, this mediation is partial. Drawing on earlier literature, territoriality signals the need to be protective toward the target of ownership and this need may urge the individual to take action so as to protect current possessions (Brown et al., 2015). However, the relationship between territorial feelings and proactive behavior may not be necessarily mediated by pride, inspiration and enthusiasm but territoriality may be a result of an inner need to control the environment. These results may also confirm Avey et al.'s (2009) suggestion to focus more on the promotive side of ownership and its relationship to positive outcomes. Similarly, proactive personality is positively related to work engagement and proactive personality but work engagement mediates only partially this relationship. However, proactive individuals may be driven by an inner need to take action and not because of feelings of pride, enthusiasm and challenge. Maybe other mediation effects can be identified in future studies so as to see how proactive personality is linked to proactive behavior.

Practical Implications

Our results have important practical implications for organizations. Specifically, promotive psychological ownership is represented by personal resources that will not only enhance the employees' well-being but can also motivate them to become more proactive. The current knowledge indicates that organizations should focus their attention on building on promotive psychological ownership. Specifically, HR managers could offer their employees some degree of control and autonomy over their job, provide their employees with a good amount of information and training over their jobs and offer employees the right of working on a diverse range of tasks and projects and encouraging workers to develop their creative self so as to increase promotive psychological ownership (Pierce, Kostova & Dirks, 2001).

Furthermore, the present study shows that individual differences, or else, proactive personality contribute to the creation of proactive behavior. This suggests that for obtaining a proactive workforce, organizations can focus on recruiting individuals with a proactive personality. Another practical contribution of the present study is that it suggests that proactive personality affects perceptions of work engagement. This signifies that proactive individuals are more likely to experience feelings of pride, enthusiasm and challenge and work engagement entails a sense of activation which is in line with the more active types of behavior that are needed in modern organizations.

Limitations

We also note some limitations which create opportunities for further work. First, while we were able to include a cross-lagged design, for model 3 (figure 3) we were reliant on

wave 2 of our survey to measure proactive personality, work engagement and proactive behavior. Although we designed the survey instrument to provide clear separation of the predictor and the outcome variables during completion, common method variance remains an issue for some of the relationships in our structural models. In addressing this issue, future work could delve deeper into these relationships by using a longitudinal research design. In addition, all items were self-rated which may imply that common method variance was an issue. However, especially for proactive behavior, earlier literature is inconclusive about the best practice for assessing it. One of the main reasons for this is that proactive behavior may be uncomfortable or threatening and may be seen negatively by peers and supervisors (Frese et al., 1997). Second, our research was conducted in the United States, therefore, there is scope for further work to verify that the relationships identified in this paper remain valid in different contexts.

References

- Avey, J.B. and Avolio, B.J. (2007). *Psychological Ownership Questionnaire (POQ)*, Published in Mind Garden, Inc.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. and Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 173-191.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. and Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21-34.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3): 209-223.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5): 729.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bateman, T.S. and Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2):103-118.
- Baumeister, R.F. and Vohs, K.D. (2007). Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1): 115-128.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- Brown, G., Lawrence, T.B. and Robinson, S.L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3): 577-594.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D. and Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3): 398-411.

Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G. and Schaufeli, W.B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, 27(1): 22-42.

Crant, J. (2000). Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462

Crant, J.M. and Bateman, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1): 63-75.

Crawford, E.R., LePine, J.A. and Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 834.

Cunningham, C.J. L. and De La Rosa, G.M. (2008). The interactive effects of proactive personality and work-family interference on well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3): 271-282.

Dawkins, S., Tian, A.W., Newman, A. and Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2): 163-183.

Delle, E., Kumasey, A.S., Agyabeng, A.N., Alfa, A.A. and Hossain, F. (2023). Work engagement: the role of psychological ownership and self-regulatory focus behavior. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1): 77-93.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3): 499.

Dikkers, J.S.E., Jansen, P.G.W., De Lange, A.H., Vinkenburgh, C.J. and Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15(1): 59-77.

Fan, H.-L., Hou, S.-T. and Lin, Y.-H. (2019). Flow as a mediator between psychological ownership and employees' subjective happiness. *Journal of Managerial Psychology*. 34(7): 445-458.

Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70(2): 139-161.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1): 27-36.

Frink, D.D., and Klimoski, R.J. (1998). Toward a theory of accountability in organization and human resource management. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press

Gere, J. and MacDonald, G. (2010). An update of the empirical case for the need to belong. *Journal of Individual Psychology*, 66(1): 93-115.

- Grant, A.M. and Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work: Lessons from feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 28): 3-34. Amsterdam: Elsevier.
- Grant, A.M., Parker, S. and Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1): 31-55.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 78-91.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3): 513.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337-421.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4): 307.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3): 632.
- Katzell, R. and Thompson, D. (1990). Work Motivation. *American Psychologist*, 45: 144-153.
- Lanivich, S.E., Brees, J.R., Hochwarter, W.A. and Ferris, G.R. (2010). PE Fit as moderator of the accountability-employee reactions relationships: Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3): 425-436.
- Lerner, J.S. and Tetlock, P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2): 255.
- Li, N., Liang, J. and Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2): 395.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Loi, R., Liu, Y., Lam, L.W. and Xu, A. J. (2016). Buffering emotional job demands: The interplay between proactive personality and team potency. *Journal of Vocational Behavior*, 95: 128-137.
- Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1): 149-171.

- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T. and Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology*, 147(5): 477-500.
- Morrison, B.W. and Phelps, C.C. (1999). Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
- Najam, U. and Mustamil, N.B.M. (2022). Does Proactive Personality Moderate the Relationship Between Servant Leadership and Psychological Ownership and Resilience? *SAGE Open*, 12(2): 1-15.
- Parker S.K. and Collins C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*. 36(3): 633-662.
- Parker, S.K. (1998). Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 835-852.
- Parker, S.K. and Sprigg, C.A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6): 925-939.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. and Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4): 827-856.
- Parker, S.K., Williams, H.M. and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.
- Pierce, J.L., Jussila, I. and Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 477-496.
- Pierce, J.L., Kostova, T. and Dirks, K.T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2): 298-310.
- Pierce, J.L., Kostova, T. and Dirks, K.T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1): 84.
- Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A. and Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of management Review*, 16(1): 121-144.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5): 879.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 217-233.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Schaufeli, W.B. and Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer Netherlands.

Schaufeli, W.B. and 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., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4): 701-716.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 893.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1): 71-92.

Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3): 416.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54: 845–874.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88: 518–528.

Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1011–1017.

Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P.L. and Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3): 569-590.

Wang, Z., Zhang, J., Thomas C., Yu J. and Spitzmueller C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*. 101: 90-103.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2): 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3): 235-244.

**THE EFFECT OF REWARD SYSTEMS ON INDIVIDUAL AND TEAMWORK IN THE CONTEXT
OF A PROCESS OF ORGANISATIONAL CULTURE CHANGE**

Christos Kakaroukas

*University of the Aegean, Department of Tourism Economics and Management, iTED Lab
ch.kakaroukas@aegean.gr*

Theodoros Stavrinoudis

*University of the Aegean, Department of Tourism Economics and Management, iTED Lab
tsta@aegean.gr*

Leonidas Maroudas

*University of Patras, Department of Business Administration,
lmarouda@upatras.gr*

Abstract

In recent years, hotels have been forced to change their organisational culture due to the successive crises. This change partially depends on strengthening individual and teamwork, which can be realised through the hotels' reward systems. This chapter investigates the effect of reward systems on individual and teamwork in the context of organisational culture change in hotels. Field research was carried out in which quantitative data were collected by employing a weighted questionnaire from a random proportionally stratified sample, based on the type of hotel, the area of operation and the number of rooms. Two hundred and seven questionnaires were collected from General and HR Managers in five-star hotels in Greece. Data analysis was based on Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. The Exploratory Factor Analysis followed the Principal Component Method based on a Varimax Orthogonal Rotation. The Confirmatory Factor Analysis followed the Structural Equation Modeling method based on the Maximum Likelihood estimation method. The above resulted in the validation of a Latent Construct and a Second-Order Latent Variables Model, which in an innovative way presents the effect of reward systems on individual and teamwork. On the other hand, highlights specific elements of a reward system, that are related to the enhancement of organisational culture change in hotels.

Keywords. individual work, teamwork, reward systems, change management, organisational culture, hotels

1. Introduction

The overlapping crises of recent years (economic, immigration and health) have forced hotels to readjust their organisational culture to respond to challenges from both their external and internal environment (Kakaroungkas & Stavrinoudis, 2021). As a result, hotel managers need further to strengthen their employees' teamwork and individual work. According to Asonitou & Vitouladiti (2017) and Zylfijaj & Pira (2017), teamwork is essential in consolidating quality management systems, increasing human resource performance, improving customer service, and enhancing the production and delivery of the hotel product in general. Along the same lines, Grobelna (2018) argues that individual work is also crucial for hotels, as it allows employees to highlight their unique characteristics (knowledge, abilities, and skills) and to respond in the best possible way to the tasks assigned to them. Therefore, to successfully change the organisational culture of a hotel, individual and teamwork must be strengthened. According to Maroudas, Kyriakidou & Vacharis (2008), Bolman & Deal (2017) and Stavrinoudis & Kakaroungkas (2019), this can happen mainly through the formal and informal rewards that each hotel provides.

Consequently, investigating the effect of reward systems on individual and teamwork in the context of a process of organisational culture change in hotels constitutes the primary aim of this chapter, given the existing research gap. Even though there has been an abundance of research on organisational culture and reward systems (Nill & Schibrowsky, 2005; Nacinovic, Galetic & Cavlek, 2009), none of them specifically investigates the effect of reward systems on enhancing team and individual work as a means of supporting a process of organisational culture change in hotels.

2. Organisational culture change and the role of reward systems

An organisation's culture and its change can be studied at three different but interdependent levels of observer visibility: the shell, the mantle, and the core (Johnson, Scholes & Whittington, 2007; Schein, 2010; Kotter & Heskett, 1992). Stavrinoudis & Kakaroungkas (2017a) and Kakaroungkas (2022) argue that at each one of these levels, elements that determine the organisational culture of a hotel can be identified. In the shell of the organisational culture, elements visible to the observer, such as artefacts, routines, behaviours, symbols, etc., can be found. In the mantle of the organisational culture, less visible elements can be identified, such as business values, hidden assumptions, etc. Finally, at the core of the organisational culture, there are elements invisible to the observer, such as the way of thinking, human nature, basic assumptions, etc. (Johnson, Scholes & Whittington, 2007; Schein, 2010; Kotter & Heskett, 1992; Stavrinoudis & Kakaroungkas, 2022).

The elements that determine organisational culture are found at the individual and team levels (Cameron & Green, 2015; Weber & Yelidia Tarba, 2012; Stavrinoudis & Kakaroungkas, 2017b). Specifically, in the context of individual and teamwork, these elements are Individualism (Bolman & Deal, 2017; Venaik et al., 2013), Power/Authority/Hierarchy/Structure (Cameron & Quinn, 2011; Klein et al., 2013), HRM (Bavik, 2016; Cameron & Quinn, 2011), Desires/Impulses/Rewards (Minkov & Hofstede

2011; Yaakov & Shlomo Yedidia, 2012), Vision/Goal (Cameron & Quinn, 2011; Marlen, 2010), Outcome/Project Performance (Cameron & Quinn, 2011; Yaakov & Shlomo Yedidia, 2012) and Teamwork (Minkov & Hofstede 2011; Venaik et al., 2013).

Any attempt to change organisational culture can follow three directions: formal/revolutionary, informal/evolutionary, and hybrid, a combination of the other two (Burke & Litwin, 1992; Marks & Mirvis, 2011; Kotter, 2012; Arnold, 2010). The above three directions of organisational culture change may share a common goal, but they are driven through a different path following the four dimensions of change: formal, informal, revolutionary, and evolutionary (Almqvist & Skoog, 2006; Werkman, 2009, Van de Ven & Sun, 2011 and Carlström, 2012). Delving deeper into the processes of organisational culture change, it was found that the elements associated with individual and teamwork are: individual and group needs and values (Burke & Litwin, 1992), the motives and goals of each member, as well as the level of their participation in the organisation and the process of change (Arnold, 2010), the individual work of the members of the organisation, which is practised according to the new culture being formed (Marks & Mirvis, 2011) and the teamwork of those who lead change (Kotter, 2012).

Focusing on reward systems, Weber & Yelidia Tarba (2012), and Yahyagil (2015), argue that they are part of organisational culture and therefore influence it and are influenced by it. A reward system can be defined as a set of administrative arrangements that provide and maintain appropriate types and levels of remuneration, benefits and other forms of reward to employees in return for the work they provide to the organisation (Armstrong, 2002). In agreement with the above finding, Kanin-Lovers & Porter (1991), Cacioppe (1999) and Milkovich, Newman & Gerhart (2011) argue that the main objective of a reward system is to increase the competitiveness of the organisation by achieving financial and management goals such as: reducing remuneration costs, enhancing the work and behavioural motivation of employees and enhancing organisational culture change initiatives (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2009 and Caudill & Porter, 2014).

Combined research into reward and employee motivation theories concluded that a reward system consists of five interdependent and interrelated groups of elements, which are defined/described by several elements which can be expressed at the individual, group and organisational levels (Meliou & Maroudas, 2011, Larkin, Pierce & Gino, 2012; Downes & Choi, 2014; Moriarty, 2014; Caudill & Porter, 2014; Hall-Ellis, 2014 and Stavrinoudis & Kakarougkas, 2017b). The authors named these groups: Reward and Recognition System, Employee, Employee Needs, Work in the Context of a Business, and Reward/Recognition.

The group of elements "Reward and Recognition System" is determined by the elements: Performance of an individual in relation to other employees (Pintrich, 2000), Design and characteristics of work (Hackman & Oldham, 1980), Organisational/Operational competition (Benito, 2015), Clarification of desired work outcome and behaviour, in line with the overall strategy and aspirations of the organisation or business (Datta, 2012; Brown, 2014). The elements that determine the group of elements "Employee" are the Individual knowledge of the employee (Bandura, 2011 and Slavich & Zimbardo, 2012), Individual expectations and attitudes, Work, Efficacy and Aspirations of the employee

(Fisher, 2010; Von Gilsa & Zapf, 2013), Supporting and rewarding individual effort or its result (Brown, 2014 and Hall-Ellis, 2014), Rewarding team effort or performance, Participation of all employees in decision-making processes and Free expression of employee needs (Armstrong, Brown & Reilly, 2011). The group of elements "Employee Needs" is determined by the elements of the Need for achievement, the Need for power over others, the Need for safety in the workplace, the Need for recognition in the workplace and the Need for self-actualisation (Islam & Ismail, 2008 and Ho & Kuo, 2013). The group of elements "Work in the Context of a Business" is determined by the elements of Objective evaluation of the work offered by employees, Clearly defined criteria for the successful completion of a task, Linking the work outcome desired by the management with specific remuneration, Linking individual tasks with the overall business success, Recognition for performing critical tasks, Recognition of results and Rewarding complex and specialised knowledge/skills (Larkin, Pierce & Gino, 2012; Downes & Choi, 2014; Moriarty, 2014 and Caudill & Porter, 2014). The group of elements "Reward/Recognition" is determined by the elements: Fair distribution of remuneration (Steel & Konig, 2006), Motivation from the Work Environment (Gagné & Deci, 2005), Material/Financial remuneration (Alexy & Leitner, 2011 and Datta, 2012), Intangible rewards such as social recognition and Flexible rewards such as bonuses and tips (Chen, 2010 and Panagiotakopoulos, 2013), Pleasant work environment and Guidance from the department head (Thompson, 2002; Armstrong & Brown, 2010 and Rose, 2014).

Based on the above, the role of a reward system in any organisational culture change process is to enhance the transition of the organisational culture from its old to its new form through incentives (tangible and intangible) that it will provide to employees in the form of rewards/recognition, in return for the individual and teamwork they provide to the organisation.

3. The synthesis of research hypotheses

Two research hypotheses were formulated to investigate the effect of reward systems in strengthening individual and teamwork to support a process of organisational culture change. These hypotheses emerged from the synthesis of the theoretical findings summarised above and are presented in Table 3.1.

Table 3.1. The variables that compose the research hypotheses

Variables/Questionnaire items	Groups of elements that constitute a reward system	Elements that define organisational culture (shell, mantle, and core)	Indicative references
Hypothesis 1 - In the context of a reward system, the enhancement of individual work in a process of organisational culture change is positively correlated with ten separate variables			
Individual distinction	Reward and Recognition System	Individual work	Pintrich (2000) Benito (2015) Brown (2014) Bolman & Deal (2017)
The need to exercise power over others	Employee Needs	Individualism and Power/ Authority/ Hierarchy/ Structure	Ho & Kuo (2013) Bolman & Deal (2017) Klein et al (2013)
The need for workplace safety	Employee Needs	Human Resources Management	Ho & Kuo (2013) Bavik (2016)
Individual knowledge	Employee	Individualism and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Bavik, 2016
Individual expectations	Employee	Individualism and Desires/ Impulses/ Reward and Vision/Targeting	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012) Cameron & Quinn (2011)
Individual behaviour	Employee	Individualism and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014)

			Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Bavik (2016)
Individual work	Employee	Individualism and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Bavik (2016)
Individual effectiveness	Employee	Individualism and Human Resources Management and Result/ Execution of Project	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Bavik (2016) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)
Individual pursuit of pleasure	Employee	Individualism and Desires/ Impulses/ Reward	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)
Recognition of individual effort	Employee	Individualism and Result/ Execution of Project	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Bolman & Deal (2017) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)

Hypothesis 2 - In the context of a reward system, the enhancement of teamwork in a process of organisational culture change is positively correlated with ten separate variables

Team distinction	Reward and recognition system	Teamwork	Pintrich (2000) Benito (2015) Brown (2014) Venaik et al. (2013)
The collective decision regarding the reward of employees	Employee	Teamwork	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013)
The need for workplace safety	Employee Needs	Human Resources Management	Ho & Kuo (2013) Bavik (2016)
Collective knowledge	Employee	Teamwork and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Bavik (2016)
Collective expectations	Employee	Teamwork and Desires/ Impulses/ Reward and Vision/Targeting	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012) Cameron & Quinn (2011)
Collective behaviour	Employee	Teamwork and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011)

			Venaik et al. (2013) Bavik (2016)
Group work	Employee	Teamwork and Human Resources Management	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Bavik (2016)
Collective effectiveness	Employee	Teamwork and Human Resources Management and Result/ Execution of Project	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Bavik (2016) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)
Collective pursuit of pleasure	Employee	Teamwork and Desires/ Impulses/ Reward	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)
Recognition of team effort	Employee	Teamwork and Result/ Execution of Project	Slavich & Zimbardo (2012) Von Gilsa & Zapf (2013) Hall-Ellis (2014) Armstrong, Brown & Reilly (2011) Venaik et al. (2013) Yaakov & Shlomo Yedidia (2012)

4. Research methodology

4.1 Research instrument, sampling, and data collection

The present research was based on a weighted, through pilot research, original questionnaire. Regarding sampling and data collection, the research aimed to achieve randomness and representativeness of the sample. Therefore, the researchers contacted the general managers or human resources managers of 444 Greek five-star hotels. These executives were selected because they could cope with the demands of the questionnaire due to their high work experience and educational level. Through telephone and electronic communication, a random and proportionally stratified sample (based on hotel type, region, and number of rooms) of 207 valid questionnaires were collected from the population of 444 Greek five-star hotels. This sample was considered satisfactory as it defines a confidence level of 95%, with a margin of error of 5% and a response distribution of 50% (Lohr, 2009; Levy & Lemeshow, 2013).

4.2 Data analysis

Data analysis was based on Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. The Exploratory Factor Analysis followed the Principal Component Method, which was based on Varimax Orthogonal Rotation for the extraction of the factors and was carried out in two stages (Karlis, 2005; Zafeiropoulos, 2012 & 2015; Dafermos, 2013 and Laerd Statistics, 2015), using the statistical program SPSS 23. In the first stage, it was confirmed that the data collected met the minimum requirements for completing the exploratory factor analysis using the Principal Components Method. In more detail, with the help of the correlation matrix and the Kaiser-Meyer-Olkin index per variable, the degree to which all the variables have a linear correlation with each other was checked, while with the help of the general Kaiser-Meyer-Olkin index and the Bartlett test of sphericity the degree of sampling adequacy was checked. In the second stage, the Percentage of variance explained, the Scree Plot Test and the Interpretability Criterion were used for the extraction of a small number of factors that explain most of the total variation of the initial variables per hypothesis while at the same time are being characterised by low complexity (Karlis, 2005; Zafeiropoulos, 2012 & 2015; Dafermos, 2013 and Laerd Statistics, 2015).

The Confirmatory Factor Analysis was performed with the AMOS 21 statistical program and was based on the results of the Exploratory Factor Analysis. Specifically, the Confirmatory Factor Analysis followed the method of Structural Equation Modeling based on the Maximum Likelihood Method of Estimation and sought the validation of a "Second Order Latent Variables Model" per hypothesis. Each "Second Order Latent Variables Model" should present the best possible data fit and simultaneously capture the elements of a reward system that are positively correlated with the enhancement of individual and teamwork in a process of organisational culture change in five-star hotels. To achieve the validation of the "Second Order Latent Variables Model", the following conditions were set: achievement of Unidimensionality of the variables/elements, the existence of validity (Validity) and reliability (Reliability) as well as the existence of a high probability level/p-value (DeVellis, 2016; Fornell & Larcker, 1981; Zainudin, 2012;

Dafermos, 2013). The interpretation of the results of the confirmatory factor analysis was based on: a) the respective validated "Second Order Latent Variables Model" or the respective validated Latent Construct, b) Table 3.1, which links the elements of the respective specialised "Second Order Latent Variables Model" with the findings of the theoretical review and c) the Mean (M) of the opinions of the managers of the hotels that participated in the research.

5. Results of exploratory factor analysis

Having confirmed that the data collected have a linear correlation between all variables and sampling adequacy, then the Percentage of variance explained, the Scree Plot Test and the Interpretability Criterion were used to interpret the exploratory factor analysis results presented in Table 5.1. Finally, the interpretation of the factors per hypothesis was based on the findings of the Literature Review and the content of Table 3.1.

Table 5.1. Interpretation of the results of the exploratory factor analysis using the principal components method

Hypothesis 1 - In the context of a reward system, the enhancement of individual work in a process of organisational culture change is positively correlated with ten separate variables						
Variables/Questionnaire items		Mean*	Factor 1: The Security of Individuality- tSol	Factor 2: The Pleasure of Individuality - tPol	Factor 3: Values of Egoism- VoE	Communalities
1_1	Individual distinction	3.8	.066	.353	.793	.758
1_2	The need to exercise power over others	3.7	.170	-.138	.861	.790
1_3	The need for workplace safety	3.7	.575	.343	.173	.478
1_4	Individual knowledge	3.7	.767	.276	-.215	.711
1_5	Individual expectations	4.1	.777	.241	.286	.743
1_6	Individual behaviour	4.1	.770	.028	.286	.676
1_7	Individual work	3.9	.581	.606	-.033	.706
1_8	Individual effectiveness	4.0	.359	.792	.078	.761
1_9	Individual pursuit of pleasure	4.1	.478	.529	.370	.646

1_10	Recognition of individual effort	3.8	.096	.902	.051	.825
------	----------------------------------	-----	------	------	------	------

Hypothesis 2 - In the context of a reward system, the enhancement of teamwork in a process of organisational culture change is positively correlated with ten separate variables

Variables/Questionnaire items		Mean	Factor 1: Organisational Values of Collectivism- OVOC	Factor 2: Team Knowledge of Expected Rewards- TKoER	Communalities
2_1	Team distinction	4.4	.585	.397	.500
2_2	The collective decision regarding the reward of employees	3.6	-.067	.846	.720
2_3	The need for workplace safety	4.0	.390	.391	.305
2_4	Collective knowledge	4.1	.309	.769	.687
2_5	Collective expectations	4.2	.545	.617	.678
2_6	Collective behaviour	4.3	.708	.226	.552
2_7	Group work	4.5	.846	.182	.749
2_8	Collective effectiveness	4.5	.872	.146	.782
2_9	Collective pursuit of pleasure	4.4	.669	.312	.545
2_10	Recognition of team effort	4.6	.872	.034	.761

** Mean of the degree of agreement of the participants: 1. Strongly Disagree, 2. Disagree, 3. Neither Disagree/ Neither Agree, 4. Agree, 5. Strongly Agree.*

Exploratory factor analysis with the principal components method significantly satisfied its central purpose, extracting a small number of factors, which explain most of the total variance of the original variables per hypothesis. But the results of both hypotheses are characterised by relative complexity since the criterion of interpretation has not been achieved to an absolute extent. Specifically, the results of Hypothesis 1 and Hypothesis 2 are relatively complex since the variables "1_7" and "2_5" receive strong loadings from two factors, respectively. Additionally, the factor "Values of Egoism- VoE" is strongly correlated with only two rather than at least three variables (Karlis, 2005; Zafeiropoulos, 2012 & 2015; Dafermos, 2013; Laerd Statistics, 2015). In continuation of the above, Hypothesis 1 up to this point has been confirmed since it was found that ten variables are positively correlated in the context of a reward system, with the strengthening of individual work, in a process of changing the organisational culture of a hotel. In contrast,

Hypothesis 2 is not confirmed since nine rather than ten variables were found to be correlated within a reward system with the enhancement of teamwork in a process of organisational culture change. The variable "2_3, The need for workplace safety " was removed due to a low "Communalities" score.

6. Results of confirmatory factor analysis

Considering the methodology of confirmatory factor analysis, an attempt was made to create a "Second-Order Latent Variables Model" that measures the correlation of the first-order latent constructs: tPoI, tSoI and VoE, with a second-order Latent Construct corresponding to the empowerment of individual work in the context of a process of organisational culture change. But this was not feasible, and the specific "Second-Order Latent Variables Model" was rejected, as it created a non-positive definite covariance matrix. Due to this, the researchers tried to validate the Latent Constructs tPoI, tSoI and VoE separately and then choose the optimal solution among them. At this point, it is essential to emphasise that the Latent Construct: Values of Egoism (VoE), was rejected as unrecognisable by AMOS 21 due to the small number of observed variables/components. Hence the Latent Construct "The Security of Individuality- tSoI" is presented below (Figure 6.1.).

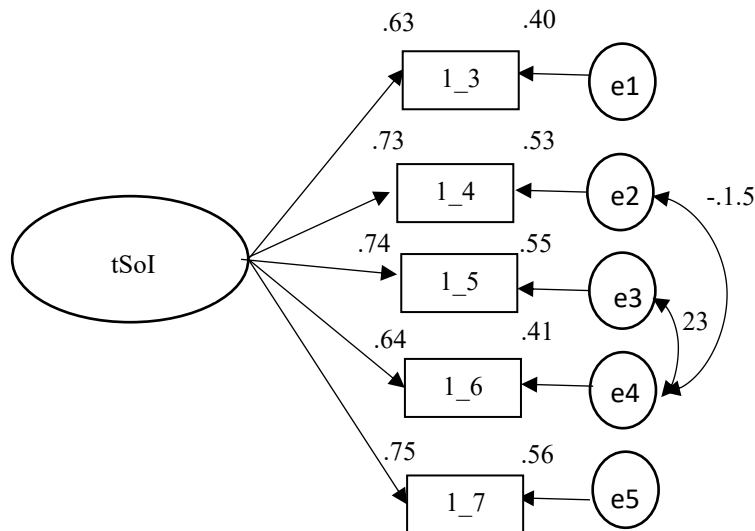


Figure 6.1. The Security of Individuality- tSoI

Chi-square = 1.283; Degrees of freedom = 3; P-value= .733 CMIN/DF= .428 RMSEA= .000; RMR= .009; GFI= .998; AGFI= .988; NFI= .996; RFI= .988; IFI= 1.005; CFI= 1.000; AIC= 25.283; BIC= 65.275

The depiction of the Latent Construct, "The Pleasure of Individuality (tPoI)", is shown below in Figure 6.2.

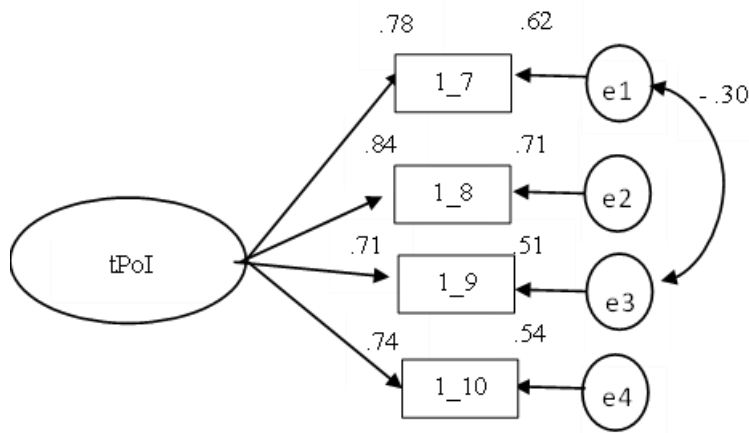


Figure 6.2. The Pleasure of Individuality - tPoI

Chi-square = 1.731; Degrees of freedom = 1; P-value= .188 CMIN/DF= 1.731; RMSEA= .060; RMR= .011; GFI= .996; AGFI= .958; NFI= .995; RFI= .970; IFI= .998; CFI= .998; AIC= 19.731; BIC= 49.726

Table 6.1 presents the degree of achievement of the conditions set to validate the above Latent Constructs.

Table 6.1. Summary presentation of the qualitative characteristics of tSol and tPoI Latent Constructs

Acceptance criteria	Latent Construct tSol	Latent Construct tPoI	Acceptance criteria minimum limits
Unidimensionality of the variables	Achieved	Achieved	Factor loading on each variable >5 (Zainudin, 2012)
Convergent validity	Not Achieved .49	Achieved .59	Average variance extracted >5 (Fornell & Larcker, 1981)
Construct validity	Achieved	Achieved	Based on the Fitness Indexes scores.
Discriminant validity	Achieved	Achieved	No redundant items exist according to the modification indices of AMOS.
Internal reliability	Achieved Cronbach's Alpha: .821	Achieved Cronbach's Alpha: .840	Cronbach's Alpha Score > .5 (DeVellis, 2016)

Composite reliability	Achieved .827	Achieved .852	Composite reliability score >6 (Fornell & Larcker, 1981 και Zainudin, 2012)
Average variance extracted	Not Achieved .49 but can be accepted due to high composite reliability (Fornell & Larcker, 1981)	Achieved .59	Average variance extracted >5 (Fornell & Larcker, 1981)
P- value	Achieved .733	Achieved .188	P- value score > .05 (Dafermos, 2013)

The above led to the adoption of the Latent Construct “The Pleasure of Individuality- tPoI” as the best possible solution (Figure 6.2), as it was validated without any restrictions, in contrast to the Latent Construct “The Security of Individuality- tSoI” which was also validated but with limitations. Moreover, the Latent Construct tPoI (Figure 6.2) is characterised by a lower degree of complexity (AIC: 19.731 and BIC: 49.726) than tSoI (Figure 6.1), which has a higher degree of complexity (AIC: 25.283 and BIC: 65.275). It is therefore concluded that the enhancement of individual work in organisational culture change is positively correlated with four separate variables, which describe the Latent Construct “The Pleasure of Individuality- tPoI”. Therefore, the first hypothesis is partially confirmed since it was found that four separate variables within a reward system are positively related to enhancing individual work in a process of organisational culture change in hotels.

Concerning the second hypothesis, the "Second Order Latent Variables Model" is presented below, Figure 6.3: The correlation of the Latent Structures OVoC and TKoER with the Latent Construct: Teamwork. At this point, it is essential to note that the item “2_2. Collective decision regarding the reward of employees” was not included in Figure 6.3 as it was found to have a low factor loading (.42) relative to the Latent Construct (OVoC). Similarly, item 2_5 was not linked to the Latent Construct (OVoC) because it was found to have a low factor loading (.40).

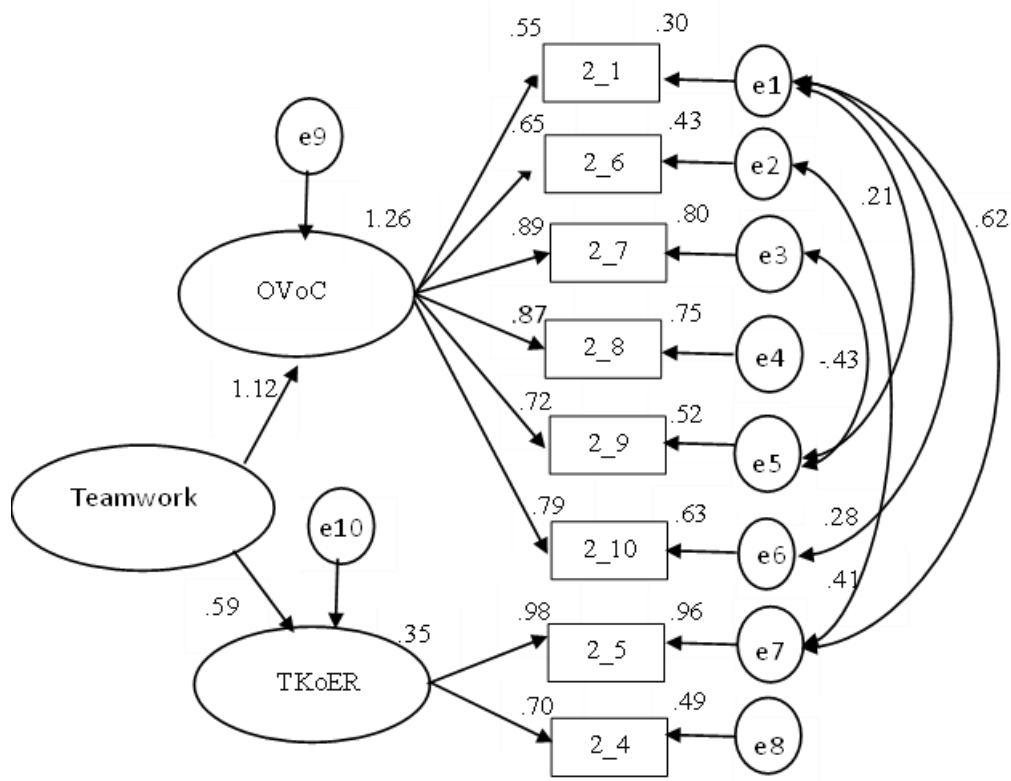


Figure 6.3. The Correlation of Latent Structures OVoC and TKoER with the Latent Construct "Teamwork"

Chi-square = 19.130; Degrees of freedom = 14; P-value= .160 CMIN/DF= 1.366 RMSEA= .042; RMR= .015; GFI= .977; AGFI= .940; NFI= .980; RFI= .960; IFI= .995; CFI= .994; AIC= 63.130; BIC= 136.450

It is worth noting that the solution presented through the "Second Order Latent Variables Model", Figure 6.3: Correlation of the Latent Structures OVoC and TkoER with the Latent Construct: Teamwork, cannot be accepted and must be rejected, as the variance of e9 is negative, resulting in the factor loading (1.12) as well as the R^2 (1.26) of the OvoC Latent Construct being considered out of range (limits) and therefore unreliable according to AMOS 21. This led to the further modification of the "Second Order Latent Variables Model" (Figure 6.3) through the removal of the elements 2_1, Team distinction and 2_6, Collective behaviour, which were the weakest of the specific structural model, due to the low factor loadings and the low R^2 compared to the rest of the variables.

The above led to the creation of the following "Second Order Latent Variables Model" (Figure 6.4).

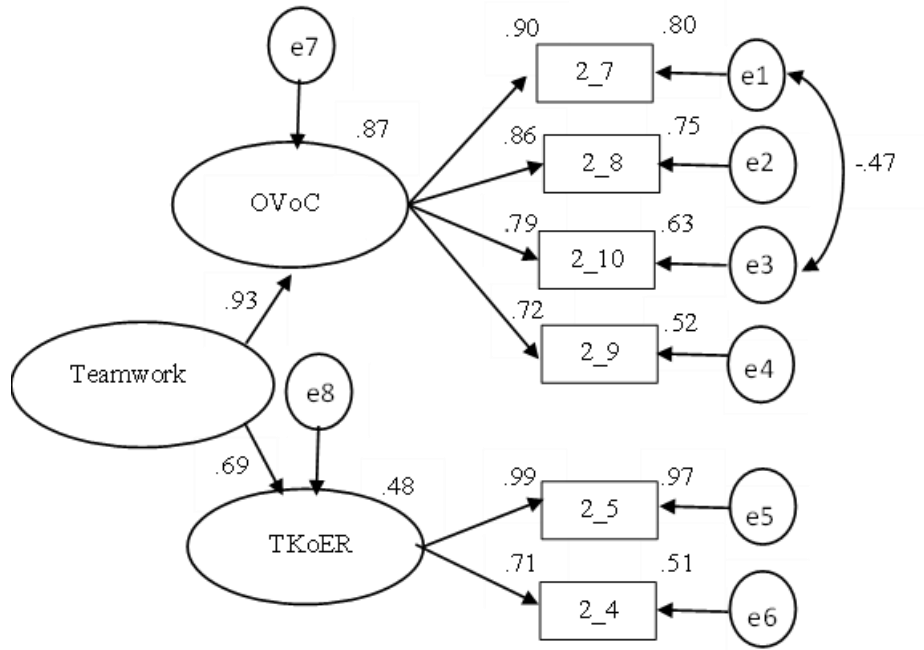


Figure 6.4. The Correlation of Latent Structures OvoC and TkoER with the Latent Construct “Teamwork”

Chi-square = 9.266; Degrees of freedom = 7; P-value= .235 CMIN/DF= 1.322 RMSEA= .040; RMR= .009; GFI= .985; AGFI= .955; NFI= .987; RFI= .972; IFI= .997; CFI= .997; AIC= 37.256; BIC= 83.914

The "Second Order Latent Variables Model" (Figure 6.4) has Unidimensionality of the variables; it is characterised by Validity, Reliability and an acceptable level of probability (p-value). In addition, it proves that the two distinct but correlated first-order Latent Constructs: “OvoC and TkoER”, are related to the second-order Latent Construct “Teamwork”, which represents the strengthening of teamwork in the process of changing the organisational culture in hotels. This result is supported by the high factor loading that the first-order Latent Constructs (OVOc and TKoER) possess in relation to the second-order Latent Construct (Teamwork), as well as the high value of R² that OVoC and TKoER hold (Falk & Miller, 1992 and Hair, Ringle & Sarstedt, 2013). Table 6.2 summarises the qualitative characteristics of the Second Order Latent Variables Model, illustrating the association of the OvoC and TkoER Latent Constructs with the Latent Construct “Teamwork” - Figure 6.4.

Table 6.2. Summary presentation of the qualitative characteristics of Figure 6.4

Acceptance criteria	The correlation of the Latent Constructs OvoC and TkoER with the Latent Construct "Teamwork"	Acceptance criteria minimum limits
Unidimensionality of the variables	Achieved	Factor loading on each variable > 5 (Zainudin, 2012)
Convergent validity	Achieved .696	Average variance extracted > 5 (Fornell & Larcker, 1981)
Construct validity	Achieved	Based on the Fitness Indexes scores.
Discriminant validity	Achieved	No redundant items exist according to the modification indices of AMOS.
Internal reliability	Achieved Cronbach's Alpha: .864	Cronbach's Alpha Score > .5 (DeVellis, 2016)
Composite reliability	Achieved .930	Composite reliability score >6 (Fornell & Larcker, 1981 και Zainudin, 2012)
Average variance extracted	Achieved .696	Average variance extracted >5 (Fornell & Larcker, 1981)
P- value	Achieved .235	P- value score > .05 (Dafermos, 2013)

The second hypothesis, "In the context of a reward system, the enhancement of teamwork, in a process of organisational culture change, is positively correlated with ten separate variables, " is partially confirmed. This is because through the validation of the Second Order Latent Variables Model depicted in Figure 6.4., it was found that six separate variables in the context of a reward system are positively correlated with the strengthening of teamwork in a process of organisational culture change in hotels.

7. Discussion and Conclusions

The literature review suggested that organisational culture consists of groups of elements that can be identified at three separate but interdependent and interrelated levels of depth and degree of visibility by the observer. This finding was confirmed by the "Second Order Latent Variables Model" and the "Latent Construct" derived from the field research data analysis. More specifically, the observed variables in Figure 6.2 and Figure 6.4 correspond to variables/elements that constitute a reward system and can be located in the shell of the organisational culture. Furthermore, the First Order Latent Constructs (tPoI, OvoC and TkoER) correspond to variables/elements in the organisational culture mantle. Finally, the second-order Latent Construct reflects the core of organisational culture and corresponds to variables/elements that are particularly important in enhancing organisational culture change processes. Based on the above, Figure 7.1 was developed, which captures the effect of reward systems on strengthening individual and

teamwork in an organisational culture change process, as measured by the "Second Order Latent Variables Model, Figure 6.4" and the validated "Latent Construct, Figure 6.2".

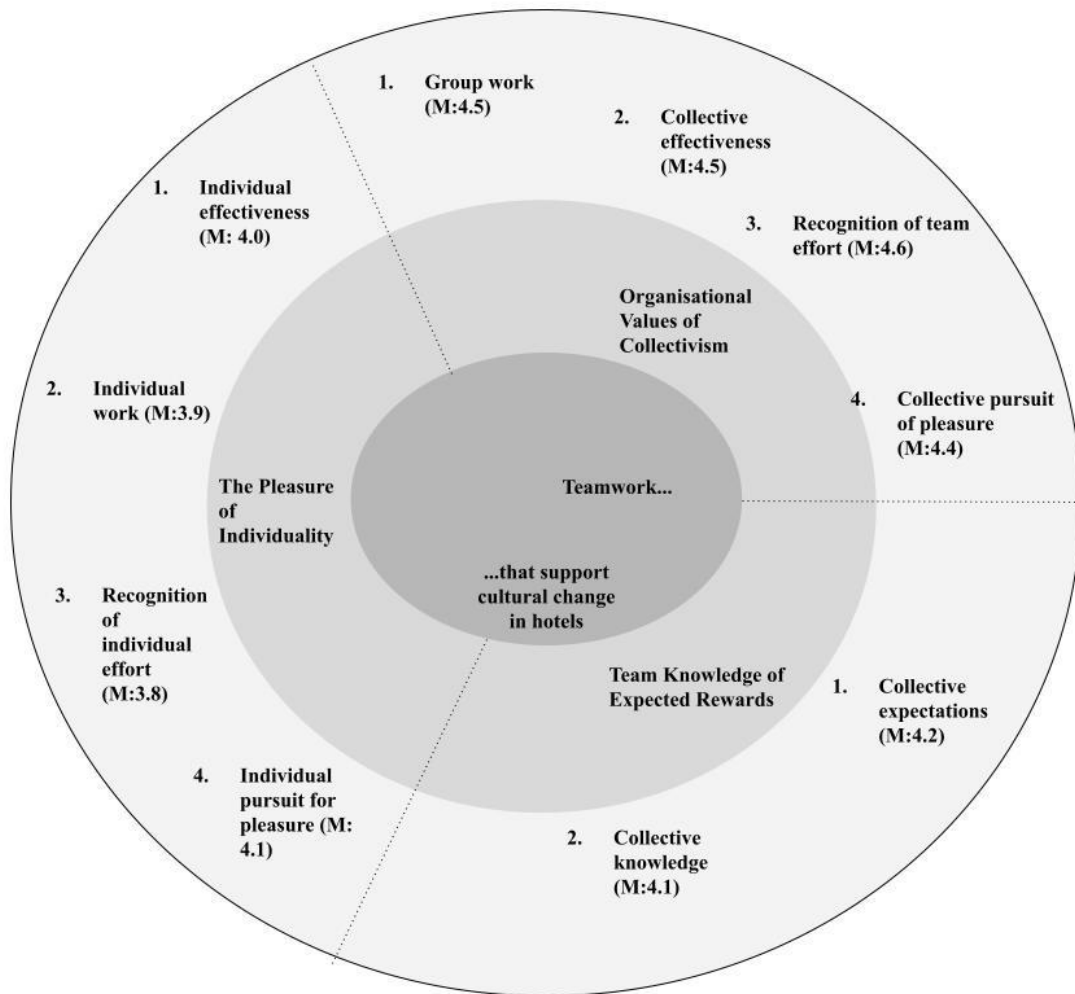


Figure 7.1. The effect of reward systems on individual and teamwork supporting organisational culture change processes in hotels

M: Mean, Dark Grey: Core, Medium Grey: Mantle & Light Grey: Shell

The combination of the validated Latent Construct (Figure 6.2) and the validated Second Order Latent Variables Model (Figure 6.4) with "Table 3.1. The variables that compose the research hypotheses" led to the following conclusions.

In the context of a reward system, the enhancement of individuality, in a process of changing the organisational culture in Greek five-star hotels, was found to be located exclusively at the level of the mantle of the organisational culture through the concept of the pleasure of individuality.

It was found that the mantle element of organisational culture: the pleasure of individuality, is positively related exclusively to the employee himself and is described by the following shell elements of organisational culture in the context of a reward system:

- A) Individual effectiveness, an element whose value is supported by agreement by the executives who participated in the research (M: 4.0).
- B) Individual work, an element whose value is supported with relatively low agreement by the executives who participated in the research (M:3.9).
- C) Recognition of individual effort, an element whose value is supported with relatively low agreement by the executives who participated in the research (M:3.8).
- D) Individual pursuit of pleasure, an element whose value is supported by agreement among the executives who participated in the survey (M:4.1).

In conclusion, in the context of a reward system, the strengthening of individual work in a process of changing the organisational culture in hotels is a relatively simple concept since it is located exclusively at the level of the mantle of the organisational culture and is related to the pleasure of individuality that each employee feels. In the context of a reward system, the shell elements: The need for workplace safety, Individual knowledge, Individual expectations, Individual behaviour, Individual distinction, and The need to exercise power over others, were not found to have a strong positive correlation with the enhancement of individual work. This finding is also reinforced by the low average level of agreement of the managers who participated in the research regarding the value of the specific elements in enhancing individual work in organisational culture change. An exception is the shell elements of organisational culture: Individual expectations and Individual behaviour, where hotel executives agree that they are related to enhancing individuality in organisational culture change.

Examining the second hypothesis, it was found that in the context of a reward system, the enhancement of the core element of organisational culture: teamwork, is positively correlated primarily with the mantle element of organisational culture: Organisational Values of Collectivism and secondarily with the mantle element: Team Knowledge of Expected Rewards. The mantle element Organisational Values of Collectivism is positively correlated with teams of employees in five-star hotels and is described by the shell elements of organisational culture:

- A) Group work.
- B) Collective effectiveness.
- C) Collective pursuit of pleasure.
- D) Recognition of team effort.

The association of the above shell elements of the organisational culture with the strengthening of teamwork in changing the organisational culture is supported with strong agreement by the hotel managers who participated in the research. The mantle element of organisational culture: Team Knowledge of Expected Rewards, is positively correlated with teams of hotel employees and is described by the shell elements of organisational culture:

- A) Collective expectations.
- B) Collective knowledge.

The association of the above shell elements with the strengthening of teamwork in changing the organisational culture is supported with strong agreement by the participating hotel managers.

In conclusion, strengthening the core element of organisational culture: Teamwork, in an organisational culture change process is a relatively complex concept since it is related to both the mantle element: Organisational Values of Collectivism and Team Knowledge of Expected Rewards. In the context of a reward system, the shell elements: Team distinction, Collective decision regarding the reward of employees, The need for workplace safety and Collective behaviour, were not found to have a strong positive correlation with the strengthening of teamwork in a process of organisational change culture.

The creation and validation of the Latent Constructs and the Second-Order Latent Variables Model allowed the: A) Original modelling of the impact of reward systems on individual and teamwork, which act supportively towards hotel culture change processes, B) Validation of two new questionnaire scales, which can be used by researchers in the future and C) Emergence of specific shell, mantle and core elements of organisational culture in the context of a reward system that is related to the enhancement of organisational culture change in hotels. In addition, the findings of the present research allowed the creation of a list (Figure 7.1) which enumerates, in order of importance, specific elements of a reward system which can strengthen the process of changing the organisational culture. Consequently, managers are given the opportunity to save resources and make sound decisions about enhancing individuality and teamwork in the direction of changing organisational culture through the reward system of the hotel they work for.

8. References

- Alexy, O. & Leitner, M. (2011) "A fistful of dollars: Are financial rewards a suitable management practice for distributed models of innovation?", *European Management Review*, 8(3), p165-185.
- Almqvist, R. & Skoog, M. (2006) "Management control transformations: Change mechanisms και their constant impact on management control systems", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), p132-154.
- Armstrong, M. (2002) *Employee Reward*. UK: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2010) *Strategic Rewards: Implementing More Effective Reward Management*. UK: Kogan Page (Indian Edition).
- Armstrong, M. Brown, D. & Reilly, P. (2011) "Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach", *Employee Relations*, 33(2), p106-120.
- Arnold, M. (2010) "Stakeholder dialogues for sustaining cultural change", *International Studies of Management & Organization*, 40(3), p61-77.

- Asonitou, S. & Vitouladiti, O. (2017) "Core skills as marketing and management tools: Evidence from the tourism sector" in Kavoura, A. Sakas, D. P. Tomaras P. (eds), *Strategic Innovative Marketing*. Cham: Springer, pp. 45-53.
- Bavik, A. (2016) "Identification of Organizational Culture in the Hospitality Industry", in Metin Kozak, Nazmi Kozak (eds) *Tourism and Hospitality Management (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 12)* UK: Emerald Group Publishing Limited, pp.197 – 210
- Bandura, A. (2011) "The social and policy impact of social cognitive theory" in Mark, M. M. Donaldson, S. I. Campbell B. (eds.), *Social psychology and evaluation*, UK: The Guilford Press, pp. 31-71.
- Benito, G. R. (2015) "Why και how motives (still) matter", *The Multinational Business Review*, 23(1), p15-24.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017) *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, D. (2014) "The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards", *Compensation & Benefits Review*, 46(3), p147-151.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992) "A causal model of organizational performance and change", *Journal of management*, 18(3), p523-545
- Cacioppe, R. (1999) "Using team-individual reward και recognition strategies to drive organizational success", *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), p322-331.
- Cameron, E. & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools και techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Carlström, E. D. (2012) "Strategies for change: adaptation to new accounting conditions", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(1), p41-61.
- Caudill, H. L. & Porter, C. D. (2014) "A historical perspective of reward systems: Lessons learned from the scientific management era", *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), p127-147.
- Chen, A. (2010) "Culture και compensation—Unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture", *Thunderbird International Business Review*, 52(3), p189-202.
- Dafermos, B. (2013) *Factor Analysis: Exploratory with SPSS & Confirmatory with LISREL & AMOS*. Athens: ZITI Publications. (In Greek)
- Datta, P. (2012) "An applied organizational rewards distribution system", *Management Decision*, 50(3), p479-501.

- DeVellis, R. F. (2016) Scale development: Theory and applications. Thousand Oaks: Sage publications.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014) "Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research", *Human Resource Management Review*, 24, p53 -66.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992) A primer for soft modeling. Akron: University of Akron Press.
- Fisher, C. D. (2010) "Happiness at work", *International journal of management reviews*, 12(4), p384-412.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981) "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra και statistics", *Journal of marketing research*, 18(3), p382-388.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) "Selfdetermination theory and work motivation", *Journal of Organizational behavior*, 26(4), p331-362.
- Grobelna, A. (2018) "Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland", *International journal of contemporary hospitality management*, 31(1), p349-369.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) Work redesign. Reading: Addison-Wesley.
- Hair, J. F, Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013) "Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results και higher acceptance", *Long Range Planning*, 46(1-2), p1-12.
- Hall-Ellis, D. S. (2014) "Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission". *The Bottom Line*, 27(2), p66-69.
- Ho, L. A., & Kuo, T. H. (2013) "How system quality και incentive affect knowledge sharing", *Industrial Management & Data Systems*, 113(7), p1048-1063.
- Islam, R. & Zaki Hj. Ismail, A. (2008) "Employee motivation: a Malaysian perspective", *International Journal of Commerce και Management*, 18(4), p344-362.
- Johnson, G. Scholes, K., & Whittington, R. (2007) *Exploring Corporate Strategy*. UK: Pearson Education.
- Kakaroungkas C. & Stavrinoudis T. (2021) "COVID-19 impact on the human aspect of organizational culture and learning: The case of the Greek hospitality industry" in Ghaderi Z. Paraskevas A. (eds.), *Organizational learning in tourism and hospitality crisis management*. Germany: De Gruyter Studies in Tourism, pp. 49- 71.
- Kakaroungkas C. (2022) *Modelling the Elements of Organizational Culture that Formulate the Design of the Internal Environment of Tourist Enterprises*. In IACuDiT 9th International Conference "Tourism, Travel and Hospitality in a Smart & Sustainable World".
- Kanin- Lovers, J. & Porter, A. (1991) "Skill based pay as a management system", *Journal of Compensation και Benefits*, 7(1), p50- 52.

- Karlis, D. (2005) *Multivariate Statistical Analysis*. Athens: Stamouli Publications. (In Greek)
- Klein A. S. Wallis, J. & Cooke, R. A. (2013) "The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study", *Journal of Management & Organization*, 19(1), p241-254.
- Kotter, J P & Heskett, J L (1992) *Corporate Culture και Performance*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (2012) *Leading change*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Laerd Statistics (2015) Principal components analysis (PCA) using SPSS Statistics. *Statistical tutorials και software guides*. Available at <https://statistics.laerd.com/>
- Larkin, I., Pierce, L. & Gino, F. (2012) "The psychological costs of pay for performance: Implications for the strategic compensation of employees", *Strategic Management Journal*, 33(10), p1194-1214.
- Levy, P. S. & Lemeshow, S. (2013) *Sampling of populations: methods and applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Lohr, S. (2009) *Sampling: design and analysis*. Toronto: Nelson Education.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011) "A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, 50(6), p859-877.
- Marlen, A. (2010) Stakeholder Dialogues for Sustaining Cultural Change. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), p61- 77.
- Maroudas, L. Kyriakidou, O. & Vacharis, A. (2008) "Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices", *Managing Leisure, An International Journal*, 13(3 & 4), p258-271.
- Meliou, E. & Maroudas, L. (2011) "Career Development in the Hospitality Industry in Greece: Implications for Human Resource Practices", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(2), p218-233.
- Milkovich, G. T. Newman, J. M. & Gerhart, B. (2011) *Compensation*, 10th ed. New York: McGraw- Hill.
- Minkov, M. & Hofstede, G., (2011) "The evolution of Hofstede's doctrine", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), p10- 20.
- Moriarty, J. (2014) "Compensation ethics και organizational commitment", *Business Ethics Quarterly*, 24(1), p31-53.
- Nacinovic, I. Galetic, L. & Cavlek, N. (2009) "Corporate culture και innovation: implications for reward systems", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 3(5), p397-402.

- Nil, A. & Schibrowsky, J. A. (2005) "The impact of corporate culture, the reward system, and perceived moral intensity on marketing students' ethical decision making", *Journal of Marketing education*, 27(1), p68-80.
- Panagiotakopoulos, A. (2013) "The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: the employees' perspective", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 27(2), p 13-15.
- Pintrich, P. R. (2000) "An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research", *Contemporary educational psychology*, 25(1), p92-104.
- Rose, M. (2014) *Reward management* (3rd edition). London: Kogan page.
- Schein E. H. (2010) *Organizational Culture και Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slavich, G. M. & Zimbardo, P. G. (2012) "Transformational teaching: Theoretical underpinnings, basic principles, και core methods", *Educational Psychology Review*, 24(4), p569-608.
- Stavrinoudis, T., & Kakarougas, C. (2017a) "Towards an innovative classification-grouping of variables that compose organizational culture", *Journal of Tourism Research*, 17(1), 7-25.
- Stavrinoudis, T., & Kakarougas, C. (2017b) "A theoretical model of weighting and evaluating the elements defining the change of organizational culture" in Katsoni, V. Upadhya, A. Stratigea, A. (eds) *Tourism, culture and heritage in a smart economy*. Cham: Springer, pp. 221-237.
- Stavrinoudis, T., & Kakarougas, C. (2019) "The synthesis of the variables formulates rewards system culture (ReSCulture)" in *Smart tourism as a driver for culture and sustainability*. Cham: Springer, pp. 577-602.
- Stavrinoudis T. & Kakarougas H. (2022) *Managing tourism businesses: A scientific guide to the hows and whys of tourism businesses*. Athens: Kritiki Publications. (In Greek)
- Steel, P. & König, C. J. (2006) "Integrating theories of motivation", *Academy of management review*, 31(4), p889-913.
- Thompson, P. (2002) *Total reward. Executive briefing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Torrington, D., Hall L. Taylor, S. & Atkinson, C. (2009) *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th edition. London: Pearson Education Limited.
- Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011) "Breakdowns in implementing models of organization change". *Academy of Management Perspectives*, 25(3), p58-74.
- Venaik, S., Zhu, Y. & Brewer, P. (2013) "Looking into the future: Hofstede long term orientation versus GLOBE future orientation", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20 (3), p361 - 385.

von Gilsa, L. & Zapf, D. (2013) "Motives for Emotion Regulation in Service Work", *The Role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 11)*, London: Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 133-161.

Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2012) "Mergers και acquisitions process: The use of corporate culture analysis", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(3), p288-303.

Werkman, R. A. (2009) "Understading failure to change: a pluralistic approach and five patterns". *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), p664-684.

Yahyagil, M. Y. (2015) "Constructing a typology of culture in organizational behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), p506-527.

Zafeiropoulos, K. (2012) *Quantitative empirical research & statistical modeling*. Athens: Kritiki Publications. (In Greek)

Zafeiropoulos, K. (2105) *How to do a scientific paper: Scientific research & paper writing*. Athens: Kritiki Publications. (In Greek)

Zainudin, A. (2012) *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Shah Alam: Universiti Teknologi MARA Publication Centre (UPENA).

**THE TRANSFERABILITY OF RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES IN 4* AND 5*
CHAIN HOTELS: THE CASE OF GREECE**

Alexandra-Paraskevi Chytiri

Assistant Professor
Tourism Studies Department
University of Piraeus, Greece
apchytiri@unipi.gr

Fragkiskos Filippaios

Professor
Essex Business School
University of Essex, UK
f.filippaios@essex.ac.uk

Leda Panayotopoulou

Assistant Professor
Marketing & Communication Department
Athens University of Economics and Business, Greece
ledapan@aueb.gr

Abstract

The present study aims to capture and describe the trends in implementation and in the transferability of recruitment and selection practices in Greek hotel industry, as well as to attempt a comparison of this implementation between Greek hotel units and foreign hotel units (MNEs) operating in Greece. Namely, the hereby research aims to examine the level of transfer of HRM practices from the parent company/hotel headquarters, to the subsidiary as well as the factors (in organizational level) influencing the transfer. The final objective is not only to depict these differences and transfer trends but also to explain them based on the relevant literature and set the basis for future research in the field. The study takes place during the economic crisis in Greece.

Keywords. Recruitment, Selection, Transfer, Hospitality, Hotels, MNEs, Greece

Introduction

In an era characterized by continuous changes in the economic, political and social environment, in the era of globalization, technological advances and easy mobility of resources, firms have to compete and remain successful in this extended global arena. Therefore, there is a need for differentiation leading to a sustainable competitive advantage (Katou, 2008). In response to this need the focus has moved away from the traditionally sources (capital, land, technology) strengthening an organization towards its competitors, as these sources, in a global boundary-less arena, are not any more unique (Torrington et al., 2005). Thus, the focus has moved to business systems and processes and in particular to human capital, that has emerged as the new source for competitive advantage.

This is particular true for services industries, which are heavily based on human capital for their successful operation and delivery of products-services (Hoque, 2000). Travel and tourism forms one of the services' sector industries, which compared to other services industries, is characterized by continuous growth the last 70 years, even during unstable situations and crisis periods (when the growth was in a slower pace) (Hazra and Nemes, 2013). In addition, according to the International Labour Organization, tourism contributes significantly to unemployment, by providing directly 3% of employment positions globally (every one in twelve job positions) (Davidson and Wang, 2011; Ladkin, 2011). Hence, human resources and their management are at the heart of the business (Suh et al., 2012).

From tourism sector, hospitality industry is one of the oldest ones and examination of HRM practices in it would be more meaningful as there might be officially present for more years, in its organisations. Hotel industry now, which forms an integral part of hospitality industry, has several distinct characteristics. Its dual nature (having large MNEs and local hotels operating in the same region), its high sensitivity in changes (innovation, technological advances, economic, social and mobility issues), as well as the low presence of trade unions and the high level of employee turnover, imply that distinctive and diverse HRM practices will need to be implemented so as for a firm to remain successful and achieve its goals. Yet, success means, high quality services, which in turn means skilled, well trained and significantly qualified employees. Thus, a hotel's recruitment and selection process should be carefully designed and executed so as to

provide a hotel with the most competent personnel (Popescu and Avran, 2012). A successful recruitment and selection process, which will achieve person-job and organization fit as well as skills-job fit, it will also help in the decrease of the high turnover scores in the industry.

Moreover, taking into consideration the increasingly high foreign direct investment (FDI), managers should balance between the implementation of local and foreign HRM policies and practices, taking also into account all the factors affecting them. Special focus should be also placed though on these HRM practices appeared to be more sensitive to changes, such as recruitment and selection; which is also the process determining several other important organizational features (such as performance and image) (Bratton and Gold, 2007). This states also as one of the reasons why the present thesis examines the recruitment and selection process rather than any of the rest HRM practices. It would be also rather interesting to see the level of transfer of HRM practices from parent companies to MNEs, in an industry (such as hospitality industry) characterized by the presence of several MNEs and local firms at the same place.

At the same time, considering the country of application of the present study, Greece seems to be ideal for several reasons. First of all, Greece is a country heavily relying on services sector (75.8% of country's gross domestic product) (Philippakos, 2009). More importantly, as a top tourism destination globally and among European countries (usually in the top 15), tourism industry contributes the most in country's economy (15% of its GDP) and employment (by employing 20% of countries employees) (GTO Official Website). Especially now that the country is under severe economic crisis and it faces a deep economic recession, tourism which is still growing seems the only way out of the crisis for the country (Kapiki, 2012). Adding to this the fact that despite the industry's importance, HRM literature in tourism and hospitality has been rather limited, leaving a gap in the literature, it seems rather important to fill this gap (Philippakos, 2009).

The present study attempts to provide answers concerning recruitment and selection practices and transferability of HRM practices. It aims to examine the level of transfer of recruitment and selection practices from the parent to the subsidiaries of MNEs operating in another country, as well as the level to which the several organisational factors impact on the extend of the transfer and on how diverse is the mix of recruitment and selection practices implemented.

The focus of the research will be on tourism and in particular on hotel industry, which is one of the most important industries around the world, with numerous MNEs and local firms operating at the same place and under similar conditions; and at the same time an industry with increased contribution to employment and economy (Anastasopoulos et al., 2009; Hoque, 2000).

Literature Review

International Human Resources Management (IHRM) and HRM practices transfer

With the arrival of globalization business have spread around the world and the number of MNEs operating in foreign countries, has been constantly increasing. As a result, organisations need to develop a global mindset (culture and market adaptable behaviours, practices and strategies) and be equipped with capable personnel being able to work in these challenging conditions. Organisations consequently should manage their human resources across countries applying what is called IHRM, so as to develop an effective international workforce (Poole, 1990; Story et al., 2014).

The importance of IHRM is rather increased nowadays, as the global economic landscape changes (with developing countries becoming important labour markets), the global security becomes uncertain and people are chasing career opportunities world-wide (Scullion et al., 2007).

As a consequence, international assignments change in nature; *foreign direct investment* (FDI) increases and *multinational companies* (MNEs) abound in. Under these circumstances if IHRM is conducted effectively could not only help firm survive the competition, but also help them to be successful leaders in their field in a world-wide arena. This implies, an MNE efficient, flexible in changes, able to adjust to the local environment but at the same time able to transfer parent's company's policies across its global units (Schuler et al., 2002). And here by the term MNE is meant "any enterprise that carries out transaction in or between two sovereign entities, operating under a system of decision making that permits influence over resources and capabilities, where the transactions are subject to influence by factors exogenous to the home country environment of the enterprise" (Sundaram and Black, 1992, p: 733).

An MNE should first of all decide what kind of strategy will follow when operating abroad:

a) *the localisation approach*, which means adapting to local context, b) *the international business approach*, which implies transferring headquarters strategies across borders, c) *the global firm strategy*, by “realising experience curve and location economies”, and d) *the transnational approach*, which combines all the other three (Hill, 2007, p: 619). An MNE should establish a balance between its identities: being global, remain adhered to parent company policies and being multidomestic (adapting to local context) (Brewster, 2002). Namely, apply what is called ‘hybrid’ strategy (in its subsidiaries) concerning its parts and mainly HRM practices and policies. Up to percentage transferring parent company’s HRM practices (and be universal) and up to another percentage adapt to local HRM practices (and be context specific) (Tayeb, 1998). According to Brewster et al. (2007, p:5) “IHRM is comprised by a) cross-cultural management, b) comparative HRM and c) IHRM”. Where IHRM is simply the implementation of the usual HRM of a firm but in an international context, so as to be able for a firm to operate internationally. Therefore, all the issues considered in comparative and cross-cultural HRM should be taken into account so as to develop an IHRM strategy. This most frequently, implies the use of standardised processes applicable and effective in every country (Brewster et al., 2007). For the aims of this research, the emphasis will be placed on understanding the different cultures (parent and host country) and their influences on HRM. For this reason, only comparative and cross-cultural HRM will be discussed in more detail.

Comparative HRM and Cross-Cultural Management

Comparative HRM refers to different HRM applications across different countries or different regions within a country or across the globe (Boxall, 1995). In different countries the labour markets and the laws regulating them might be different, the trade unions presence might be different as well as the level of education of people; which has a direct impact on business development in the country/region (Brewster et al., 2011).

During the years several frameworks have been developed in HRM literature so as to study and interpret country differences in HRM application. The main ones can be summarised in four approaches, which examine each time different characteristics or from a diverse angle. The first one is the *economic development approach*, which considers managerial input as the determinant of industrial and economic development. The next one is the so called *environmental approach*, which has organisational effectiveness as a result of external factors (economic, social, cultural, legal/political and educational ones). The *behavioural approach* makes the assumption that managerial practices and

effectiveness are culture-bounded (values, behaviours, beliefs, philosophy). Finally, the *open systems approach*, views everything as a result of the interaction between the organisation and its environment (societal, organisational and task environment) (Budhwar and Sparrow, 2002). All these frameworks indicate different factors affecting HRM in different countries/regions, that should be carefully examined when a decision for establishing a subsidiary in a foreign country is to be taken.

Cross-cultural management refers to national cultural differences (values and attitudes) and how they affect HRM application. Schuler et al., (1993) proposed some internal factors ones and they name them exogenous and endogenous factors accordingly. That is: exogenous factors (industry and country specific characteristics) and endogenous factors (headquarters and subsidiary specific characteristics regarding personnel management). Frameworks as this one, imply that the formation of HRM in subsidiaries is influenced by several (mainly macro-environmental) factors, nation or region specific.

However, what it really matters when considering establishing a subsidiary in a foreign country is not the factors influencing HRM, but the cultural distance (CD) and physic distance (PD) between the parent and host country, which might make difficult any transfer or local adaptation. A number of frameworks can be found in the literature, once more, which depict cultural factors quite distinct in its nation/region, that might be the reason for certain behaviours in international assignments (Avloniti and Filippaios (2012). One of the most frequently referred in the literature frameworks of CD is that of Hofstede (1980), which identifies five cultural dimensions which might differ across nations. These are: a) *power distance* – level of equality among society members/hierarchy, b) *individualism/collectivism*, c) *uncertainty avoidance* – fear for unknown/unexpected situations, d) *masculinity/feminism* and e) *long-term orientation/short-term orientation*. Each country scores differently in each of these dimensions. These scores can be used as an indication of how HRM is conducted in each country. For example, Greece scores significantly high in uncertainty avoidance (112) and in power distance (60), which implies accordingly that Greeks avoid ambiguous and uncertain situations and that hierarchy in Greece is expected and thus inequalities among people are promoted (Geert Hofstede Official Website). This might mean that subsidiaries entering the new market might find difficulties in applying management practices unknown to the Greek people. Thus, the level of transfer of HRM practices should not be high. The score in power distance explains as well the great number of family owned

enterprises in Greece.

In addition, differences among countries/regions can be found in their education levels, in their religion or in their political systems (apart from the main difference in the language used by their people). All these differences can have a direct impact in HRM practices applied in local firms, or introduced to the labour market by the foreign subsidiaries. Dow and Karunaratna (2006) suggest five factors so as to measure differences in PD. These are: a) language, b) religion, c) education, d) political systems and e) level of industrial development, all of which might facilitate or hinder transfer of HRM practices in subsidiaries or even the establishment of MNEs in foreign countries. Apart from the language and political differences, economic development and geographical area are considered as factors influencing managerial decisions.

Transferring Human Resources Practices (HRM practices)

Nowadays, in the era of globalisation firms organisations should decide the extent to which their foreign subsidiaries should get embedded to local culture and act in similarly with local firms (*local isomorphism*), and the extent to which these subsidiaries will remain loyal to parent companies practices and values and thus apply the parent's standardised, global strategies (*internal consistency*) (Brewster and Suutari, 2005). HRM strategies are usually the most sensitive ones to these two opposing pressures. HRM practices in a subsidiary are the result of "the interplay of the opposing pressures for internal consistency and for isomorphism with the local institutional environment" (Rosenweig and Nohria, 1994, p: 230). Between the two pressures HRM practices appear to be more sensitive to pressures for local adaptability (local responsiveness). Yet, MNE subsidiaries might be dispersed across nations, however they are still under the same mother company, and thus should find a balance among the opposing pressures of global strategies/internal integrity and local integration, so as to get benefited the most from each one of them. They should balance the needs of a global firm for diversity, parental control and co-ordination and knowledge transfer (namely global integration), with the needs of a local firm (culture, traditions, legislation/regulations) (Schuler et al., 2002; Sparrow et al., 2004). Taylor et al. (1996), adapt a similar categorisation adding one more dimension. According to them local responsiveness stands as an *adaptive IHRM orientation*, while global integration as an *integrative orientation*. Adding to these there is the rather unused (as it is considered aggressive and usually very difficult to be implemented), the *exportive IHRM orientation*, whereby firms transfer the whole HRM

system from the mother company to the subsidiary. Yet, a mixed approach is as well possible, called hybrid strategy or transnational solution, whereby both local adaptation and global integration are adapted simultaneously, providing a firm with the best HRM practices (Chung, 2015). But which are the factors influencing the internal consistency/local responsiveness decision?

IHRM literature has shown that in general factors playing an important role in what to do locally and what globally can be classified in two broad categories: a) country specific and sector specific. Country specific factors can be subdivided into host country specific factors and into home country (country of origin) specific factors; whereas sector specific factors include organisation and sector/industry specific factors.

a) Home country (country of origin) specific factors

The country where the parent company is established determines the extent to which HRM practices are transferred. The values, attitudes, culture and laws of the home country play an important role on this. According to Ngo et al. (1998) organisations from certain countries are more likely to adjust their HRM practices to local context in contrast to organisations from other countries. For example, MNEs having their headquarters in Europe are more prone to local adaptation of their HRM practices, as they consider it as a way to remain competitive even in the new country context (in which the subsidiary is established) (Myloni, 2002).

Furthermore, there are some HRM strategies and practices which are more easily transferred compared to other ones. Namely, some are more culture-free (and thus easily transferred), while others are more culture-bound (with institutional context) (Rosenzweig and Nohria, 1994). Usually, these are the hard/core HRM characteristics and practices as performance appraisal and training and development. On the contrary, compensation practices are not transferred and usually comply with the local regulations and norms of the host country. As far as recruitment and selection is concerned, the level of transfer depends on local needs for personnel (skills, knowledge, abilities) and on local legal environment (Myloni, 2002).

b) Host country specific factors

Even though until 1980, there was a belief that HRM practices are universal, and can be applied successfully anywhere (*convergence*), Hofstede's research proved it to be wrong (Hofstede, 1980). Firms are not independent of their environment. The institutional and

the cultural context of a country have a significant impact on HRM application, usually through a first impact on organisational culture (*divergence*). Research suggests that there are diverse 'national business systems' for each nation/country (Whitley, 1992).

The *cultural context* includes the cultural values and norms of a country which shape the legal and political (institutional), educational and religious systems in a country (Oli, 1995). The influence of the cultural context and the differences on base of culture among countries, have been discussed above, in the cross-cultural management section. The more the CD between countries, the less HRM practices are transferred. On the contrary when the match between HRM practices of parent company and local firms is high, the more HRM practices are transferred. What becomes apparent from the literature is that the majority of the differences in HRM are in the soft HRM and not in the hard HRM, which usually easily transferred as more technical. Yet, what should be highlighted at this point is that MNEs which adapt to local cultural context are usually more effective in their operations. The reason for this seems to be that HRM practices and policies, no matter how successful they might be in one country, they might yield ineffective in another one (Myloni, 2002; Aycan et al., 2000).

However, culture accounts only for 6% of the differences among countries and thus other country specific factors might play a more important role (Gerhart, 2008). The *institutional context* of a country includes: a) its legal framework, b) trade unions presence/influence, c) institutions, d) government policies, e) labour market conditions, f) pressure groups on general, g) regional and global agreements and h) industrial regulations (Tayeb, 1998). Host countries with strong institutional context tend to hinder HRM practices transfer and face the risk of 'loosing' innovative ideas and practices, which will help subsidiaries to perform better and be more competitive in the local market. Strong trade unions, government and pressure group presence make it difficult for MNEs to transfer their practices, unless they are independent to institutional context (in their home country and in their host country). The differences between the institutional context of the parent and host country will finally determine the level of transferability of HRM practices (Ferner and Varul, 2000).

c) Organisation specific factors

Organisational and industry specific characteristics may play a major role in HRM practices transfer; and in many cases even a greater one compared to cultural and

institutional factors. These factors can actually be summarised in the followings: a) age, b) size, c) ownership of the subsidiary, d) industry and subsidiary characteristics, e) parent company's characteristics, f) MNE's competitive strategy, g) stage of internationalisation (domestic, international, multinational, global), h) parental control, j) extent of international exposure and experience, k) stage product life cycle, l) subsidiary and parent company's structure and m) stage in MNE's life cycle (Myloni, 2002 and Budhwar and Sparrow, 2002).

Regarding the *age of the subsidiary*, there is a dispute among scholars suggesting that the younger the subsidiary the more localised are its HRM practices, in contrast to the other perspective assuming that the older the subsidiary, the more it becomes embedded to local environment (Rosenzweig and Hohria, 1994).

As far as the *size of the subsidiary* (number of employees) is concerned, the bigger the subsidiary the more likely it is to have its HRM practices localised, as the large subsidiary acts independently of the parent company. Yet, small subsidiaries might not even have a HR department, and thus formal HRM practices (Rosenzweig and Hohria, 1994).

The *type of ownership of the subsidiary* determines, first of all, how well a subsidiary is managed. For example, government owned firms and family owned companies (when managed by a family member) are usually poorly managed compared to MNEs, privately owned firms, externally managed family owned firms and dispersed shareholders organisations (Bloom et al., 2011). A reason for this might be the strong presence of trade unions and pressure groups in public owns firms. However, the country culture and traditions and the favourable regulatory and economic environment for family owned firms, (less taxes, less competition, increased cash flow), make them a common choice in several countries, such as Greece (Bloom et al., 2011). It should be mentioned that in the cases of well managed firms the transfer of practices is easier. In addition, when the subsidiary is formed after an acquisition of an already existing local firm the HRM practices used are most frequently the local ones (Myloni, 2002, Tayeb, 1998).

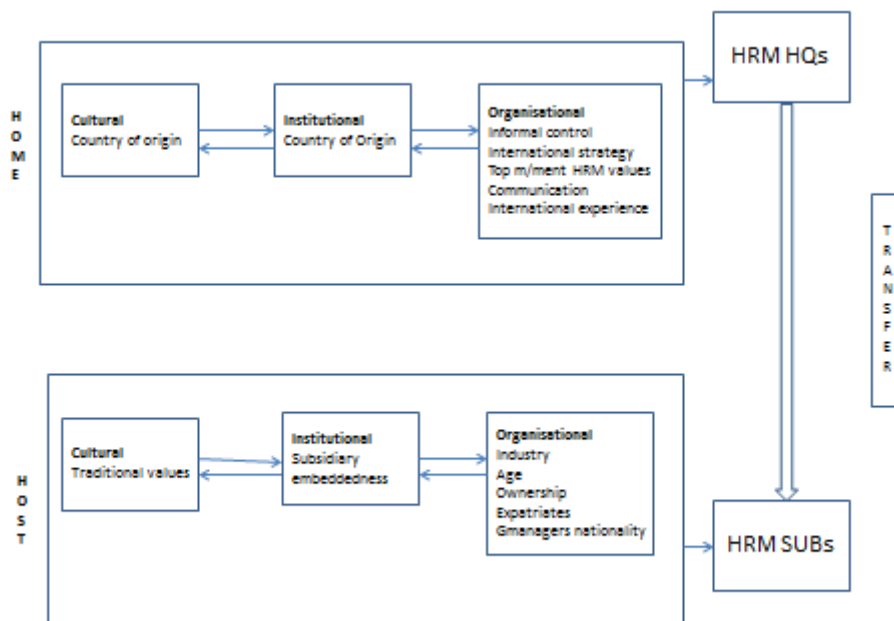
The organisational philosophy on '*how to do things*' and the top management's beliefs and decisions, allow for different level of transferability of HRM practices. If the top managers believe that HRM is highly important for a firm's effectiveness and successful performance, and therefore a source of competitive advantage across borders, there is a

higher possibility of HRM transfer (Taylor et al., 1996).

The level of *parental control* is of course another determinant of HRM transferability. If the control is high and subsidiaries do not operate with great autonomy, then the parent company will transfer its HRM practices to its subsidiaries, so as to maintain the established control levels. In many cases the frequent communication between the parent and the subsidiary is a form of control as well (Rosenzweig and Nohria, 1994).

As it becomes apparent there are numerous factors which influence the transfer of HRM practices across borders. Myloni (2002) made an attempt to gather all these factors in a framework by categorising them in cultural, institutional and organisational ones (Figure 1).

Figure 1: Factors affecting HRM practices transfer



Source: Myloni (2002), p: 176

In conclusion, from a more general perspective, MNEs in order to have an effective IHRM policy, should encompass the following philosophy; a) have an efficient HR planning system by having the most appropriate/qualified people where and when there is a need (no matter their country of origin), b) choose always the most expert people for a job from the global village (locals, expatriates, third-nationals), c) evaluate a subsidiary's

employees based on local criteria and on headquarters guidelines, d) adapt the reward policy on local cultural context, e) train all employees (in headquarters and subsidiaries) so as to perform well no matter their working environment/base (Schuler et al., 2002).

Regarding the global integration versus local adaptation and responsiveness issue, HRM practices applied by MNEs subsidiaries in foreign countries are usually lying in-between the two. Certain practices have a global character and transferable, whereas other ones are more flexible in local adaptation and more effectively used when they are localised. Therefore, the actual case scenario is the use of hybrid HRM practices in subsidiaries after a decision is made on 'how much' to transfer (Bae et al., 1998; Myloni et al., 2004).

Recruitment and Selection across nations (transferability)

Concerning HRM practices, those which are based on employee interpersonal relationships are usually not transferred. Those HRM practices based on technical characteristics are more easily transferred among nations; such as recruitment practices (Evans and Lorange, 1998). Nowadays, recruitment and selection patterns in organisation have changed, since the recruitment process "has experienced a rapid global exposure" (CIPD, 2009, p: 3). Recruitment and selection practices vary considerably among countries, as they are influenced by both contextual factors and the beliefs and educational level of the recruitment managers each time. Cultural differences among countries might be outweighed up to a level, but not completely though. Therefore, firms should adjust (at least up to a point) their recruitment process to each country's environment so as to remain successful and competitive (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004).

Foreign subsidiaries should decide on the proportion of expatriates (home country employees), locals (host country employees) and third-nationals (best employees around the world no matter their nationality) to be used in their establishments. Many times, from all the above mentioned factors influencing transferability of HRM practices, the size of the subsidiary, the availability of local talent and the subsidiary's needs might be the most important ones in deciding the composition of the subsidiary's workforce (Graham, 2001). Overall, there are four approaches a MNE could follow when staffing its subsidiaries; a) the ethnocentric approach, b) the polycentric approach, c) the regiocentric approach and d) the geocentric approach (Beardwell et al., 2004).

With the *ethnocentric approach* (a rather international approach), all the key position in the subsidiary are filled in by expatriates. The reason for this might be the lack of talented applicants in the host country or the need for knowledge and expertise transfer in the subsidiary. With this approach the control remains in the hands of the headquarters and corporate culture remains untouched/unchanged. However, nowadays, this approach is less used compared to the past as it has been shown that it might lead to 'cultural myopia' – no understanding of host country's cultural context- which in turn might lead to lower firm performance, competitiveness and in some cases lower survival expectancy (Hill, 2007).

In the *polycentric approach* (a localisation approach), all positions in the subsidiary are occupied by locals, however, the decisions on key issues are taken by the parent company. In this way local talent can be effectively used and 'culture myopia' can be diminished. But still this approach isolates the headquarters from the subsidiary (as there is no much communication between the two), and limits the career development potentials of the local employees as they are not responsible for crucial decision making (Hill, 2007 and Bearwell et al., 2004).

The *regiocentric approach*, implies that decisions will be taken at a local level and the positions will be staffed (from parent or host country) according to the need each time, and according to where the most qualified applicant can be found (Bearwell et al., 2004).

Finally, the *geocentric approach* (a global approach) is the one where the best people around the world are hired no matter their nationality. The aim is for the firm (parent and subsidiary) to have the most qualified applicants in its workforce and use them efficiently. This approach serves at the same time standardisation of practices (with practices transfer via expatriates) and local adaptation (via locals), as well as innovation initiatives (through third-locals) (Hill, 2007). Nevertheless, this approach is quite expensive and thus not frequently used.

Before deciding on which of these approaches to use, the MNE has to take into account any obstacles put by the parent or the host country legislative system or any cultural issues not permitting the implementation of specific recruitment and selection practices (Ryan et al., 1999). What it is sure, is that the selection criteria, in particular, should be localised to host country requirements, but at the same time fulfilling the requirements

for successful international assignments (Graham, 2003). The selection criterion validity is not always transferred along with the selection practice transfer. What might be valid in one country might not be in another, especially with the criteria in methods such as cognitive and personality tests or interviews. In interviews what is considered ethical and fair, for instance, in one nation might not be in another (Lievens and Chapman, 2009). That is why a close monitoring and evaluation of recruitment and selection methods and criteria should take place on a constant basis.

As a final point, it should be stated that the most commonly used approach by MNEs is the polycentric one, mainly because multinationals have realised that this probably the best way to remain competitive in both the global and the local scene (Schuler et al., 2002).

Human Resources Management (HRM) in Greece

Regarding HRM practices in Greece, limited research has been conducted on the area (Bourantas and Papadakis, 1996; Katou, 2008). Maybe this is because, the HRM function has been developed rather late. Up until 1986 only 6% of the medium and large Greek companies had an HR department and only 11% of them had detailed HRM practices (Kritsantonis, 1998). Even during the last two decades, HRM practices in Greek firms are quite limited, compared always to their foreign counter companies operating in Greece or other European countries (Ball, 1992). A reason for this might be the fact that Greece was for many years a rural country with no or little business systems (Stavroulakis, 2009).

The last decades though, Greece attempts to develop new business systems and modernise the already existing ones. This is mainly the case after the induction of Greece in European Union and European Single market, in 1981 (Eleutheriou and Robertson, 1999). Greece faces since then greater competition, and in its effort to create unique competitive advantage and expand globally, Greece needs formal and flexible HRM systems. Another reason for this might be the fact that several MNEs are now entering the Greek market, transferring their HRM practices.

The implementation of HRM practices in Greece is highly influenced by the cultural and institutional environment. Greece, which used to favour tribal society types, is

characterised by strong family bonds; something that is apparent also in management style in Greek companies (Stavroulakis, 2009). Firms in Greece are in their great majority family owned, with power and control concentration on the hands of top management (CEOs), who are usually family members. Thus, each company is considered to be an extended family, with few employees outside the 'family' (or friends) (Myloni et al., 2004). That is why Greece scores low in individualism index of Hofstede (only 35), which ranks Greece among the collectivist countries (Hofstede Official Website). In this type of companies hierarchy is rather important, and loyalty and trust to the supervisors is expected. Relocation of existing employees, is not common, and therefore new (especially foreigners) employees face obstacles in entering a business operating in Greece.

Relatively, to the family importance in Greece, is the favouring of centralisation of decision making in the hands of CEOs, as the elder and most trusted/respected person of the family business. This probably why Greece scores quite high in power distance index (=60) (Stavroulakis, 2009).

The legislative environment in Greece is also quite restrictive, with many laws and regulations, collective agreements, high governmental intervention in business issues, increased trade unions and pressure groups presence, complicated bureaucracy and managerial inelasticity (Psychogios and Szamosi, 2007). This explains the significantly high score of Greece in uncertainty avoidance (=112). With such an environment Greece, hinders great HRM practices transfer from the parent company and favours localisation of practices instead. The strict regulatory environment and the increased control from state and unions, in combination with the extended family philosophy explains the high level of assertiveness and social/organisational/employee reactions (such as strikes) to anything not compatible with their family/business values and norm (Stavroulakis, 2009). Though, the last years Greece has started changing its legislation and bureaucracy systems, so as to loosen institutional influence and so as to resemble other developed European mostly countries and become an attractive country for FDI and even more allow the transfer of more of the parent company's HMR practices, and welcome innovation (Myloni et al., 2004).

In general, studies have shown that local Greek firms and MNEs operating in Greece apply similar HRM practices (Papalexandris, 1991). As far as *recruitment and selection* practices

are concerned, MNEs operating in Greece and local firms tend to use similar practices and criteria.

Overall, HRM practices in Greece are greatly influenced by the family Greek tradition, the strict regulatory environment and the unstable economic and political environment. Efforts for change have been made though the last few years, so as to make the Greek labour market competitive in the global landscape and friendlier for FDI. However, changes are still in an early stage and many obstacles exist for MNEs entering Greece or transferring their innovative HRM policies and practices. Hopefully, in the future this situation will change a lot.

According to Rosenzweig and Hoshida (1994), two of the organisation specific factors having an impact on HRM practices transfer are the age of a subsidiary (years of operation) and the type of ownership (eg. family or government owned). They found that the longer a subsidiary operates in a foreign country the greater the local adaptation of HRM practices, as the organisation acts more independently to the mother company, after several years have passed. As a consequence, it should be expected that recruitment and selection methods used by foreign subsidiaries in Greece, should be similar to the ones used by local firms. Yet, studies have shown that the majority of firms operating in Greece adapt their HRM practices to local culture so as to be more effective (Hill, 2007).

H1a) The longer the subsidiary operates in Greece, the greater the local adaptation of its recruitment and selection process

Similarly, referring to the ownership type (owner, manager and franchise), it has been found that it has an impact on the way the firm is managed. Owners for example, are much more independent in the choice and implementation of HRM, and thus they are the ones to decide on which HRM practices to transfer and which not. On the other hand, government owned firms are less flexible in the choice of HRM practices to be transferred and implemented, as they are strongly tied with the country's cultural and legal context (Bloom et al., 2012). The examination of the level of application of this pattern in specific industries, and for the purposes of this study, in hospitality industry, would be rather interesting. Thus, it can be hypothesised and test the following:

H1b) The type of ownership has an impact on the level of transfer of HRM practices, by the hotel unit, from the parent hotel.

Apart from the different managerial styles and the different implementation of recruitment and selection procedures, literature suggests in Greece MNEs have more formal, more written and standardised HRM practices, compared to their local counterparts (Myloni et al., 2004). One of the reasons for this might be the fact that MNEs operating in Greece have a rather long-term perspective, whereas Greek firms a short-term one (Myloni, 2002). Furthermore, MNEs have more chances to be more up-to-date with technology and recent trends, in comparison with local organisations (Panayotopoulou et al., 2005). The same could apply for hospitality industry and foreign hotels operating in Greece. Therefore, it would be interesting to see if they apply these recruitment and selection practices more effectively than local firms. The following hypothesis could be developed so as to test the assumption above and its truth:

H2: Hotels (units/chains) which stand as an MNE subsidiary in Greece are more likely to have a wider perspective (implementing more effectively) of recruitment and selection practices.

Methodology- Research Design and Questionnaire

To meet the objectives of the study, and based on its nature, an inferential survey research design (building hypotheses first and then draw conclusions from data analysis) was employed (Gravlee, Bernard, Maxwell, & Jacobsohn, 2013). In the present study, since the aim is simply to identify, to what extent and how effectively HR practices are transferred by 4* and 5* MNEs hotels, in Greece, an empirical quantitative research approach is preferred. Moreover, based on the review of the relative literature, it appears that the vast majority of comparative studies in hospitality area, were conducted using quantitative research designs (mostly questionnaires and surveys) rather than qualitative ones (case studies and detailed interviews) (Aycan et al., 2000). For this reason, and taking into consideration time and geographical constraints, a quantitative research method was used-a web-based survey-so as to reach participants for data collection (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Lowe 2008; Hayslett & Wildemuth, 2004;

Wright, 2005). The research instrument used to collect data was a questionnaire designed as a combination of the questionnaires used in the studies of a) Lockyer & Scholarios (2004) on hotel staff selection practices, b) Paraskevas (2000) on management selection practices in Greek hospitality industry, and of c) Lievens, Van Dam, and Anderson (2002) on personnel selection trends. Therefore, any issues of validity and reliability of the present questionnaire items have already been addressed in these past studies. The web-based (in English language) seven-point scale questionnaire was e-mailed to participants-Human Resource Managers or Hotel Managers responsible for managing employees.

Sample Selection and Data Analysis Methods

The prefecture of Attica, where the capital city of Greece, Athens is, was decided to be the sample area because most of its hotels operate all year around, so not really affected by seasonality, while a great number of 5* and 4* hotels also operate in it. The official list of the 5* and 4* star hotels was provided by the Greek Tourism Organisation (GTO) and the Hellenic Chamber of Hotels. This provided us with a sample comprised of 34 five-star (5*) hotels and 92 four-star (4*) hotels. From those 126 hotels, 8 were not operating all year round and thus they were excluded from the sample. Thus, 118 hotels in total were surveyed. Regarding the nationality, 15 were international brands (MNEs) and the rest local/national brands. From all of those conducted to participate in the survey, 33 responded which gives an almost 28% response rate. This rate is representative and high for the Greek hotel industry, as well as for organizational surveys. For the analysis of the data, descriptive statistics, cross-tabulations (comparisons) and hypotheses testing (T-test, at $\alpha = 5\%$ significance level) have been conducted, by using the STATA software.

Results and Discussion

It is attempted to depict the extent of HRM practices transfer, and as a consequence the level of local adaptation of the foreign subsidiaries to local conditions and culture. The age of the subsidiary as well as, the type of ownership and the impact they have on the level of HRM practices transfer are examined in more depth (H1a, H1b). Finally, the mix of recruitment and selection practices applied by the MNEs subsidiaries in Greek hotel industry is combined with the local units so as to test if MNEs subsidiaries implement a more diversified mix of recruitment and selection methods and in a more effective way (H2).

From the hotels which have responded to this survey, 29 (88%) are Greek owned in contrast to only 4 owned by foreign firms. This as a percentage seems reasonable taking into account the fact that from all the hotels operating in Attica only 15 units are international brands.

Table 1: Ownership (Nationality)

Ownership (Nationality of parent company with the highest proportion of ownership)								
#	Answer	Bar	Response	%				
1	Greek	0,878788	29	88%				
2	Foreign/Subsidiary	0,121212	4	12%				
	Total		33	100%				

The foreign owned hotels are either American or Spanish or Cypriot and are all of them 100% owned by the foreign hotel group/tour operator. This shows an FDI pattern as a way of entering Greek hotel market and implies probably that the control of the hotel/subsidiary is in the hands of the mother company.

According to our results, the great majority of hotels in Attica operate more than 21 years (57%), which complies with the entrance of Greece in European Union and the opening to global competition. 27% of them operate between 6 and 10 years, which might be explained by the need for more good quality hotels in 2004, when Athens held the Olympic Games.

The mix is quite diverse regarding the brands operating in Attica, as most of them have one or less than 5 hotel units in Attica. This shows that the 118 units operating in Attica, have different owners and therefore potentially different management style. The size of establishments though (that is the number of employees) is quite big with 30% of the hotels employing more than 200 employees, and thus contributes significantly to country's employment needs. The great majority of them (70%) employ between 0-200 employees, which can be explained from the family owned tradition, under the prism of which family firms are preferred by Greeks (which are usually small in size). The low individualism index (=35) for Greece explains the above fact as well (Hofstede Official Website). Though, in some cases, not that often, family owned hotels might be even large hotel units.

Table 2: Size and Number of hotel units

Number of hotel units				
#	Answer	Bar	Response	%
1	One	0,515152	17	52%
2	Less than 5	0,30303	10	30%
3	6-10	0,090909	3	9%
4	Over 10	0,090909	3	9%
	Total		33	100%

Size of establishments (Number of employees)				
#	Answer	Bar	Response	%
1	0-200	0,69697	23	70%
2	201-500	0,121212	4	12%
3	501-1000	0,121212	4	12%
4	Over 1000	0,060606	2	6%
	Total		33	100%

Focusing now on the foreign owned hotels of our sample, some general characteristics can be described with great attention to generalisation though, since they comprise less than 1/3 (26.7%) of the foreign hotels operating in Attica. All of them have stated that they transfer mother company's HR policy and strategy either fully or a lot more than 50%.

This is either because parent company would like to have the total control of HR function in its subsidiaries, or just because HRM practices applied in Greek firms are not standardised and up-to-the latest standards. This might hold some truth, since HRM function in Greece has only recently started to develop. Up until 1986 there were only 6% of firms having an HR function, and a slightly higher percent (11%) having detailed HRM practices (Kritsantonis, 1998; Stavroulakis, 2009). This might also stand as one of the reasons why FDI in Greece (in hospitality industry and in general) is so limited. However, this fact (of almost fully transfer of HRM practices in Greek subsidiaries) comes in contradiction to the general norm that Greece's restrictive and complex legislative system, along with the great government intervention and trade union presence, hinders

FDI and transfer of HRM practices, avoiding anything outside Greek culture and rules (scoring high in uncertainty avoidance index = 112) (Hofstede Official Website). It should be mentioned though that Greek hospitality industry is characterised by low trade union presence, making the industry a bit friendlier for FDI and practices transfer (Philippakos, 2009). This finding comes also in contradiction with Myloni et al. (2004) and an older study of Papalexandris (1991), in which it is stated that MNEs and local firms tend to implement similar (the local ones) HRM practices. However, as it was mentioned before, our sample of 4 foreign owned hotels in Attica cannot be representative and thus the results cannot be generalised for all the foreign hotels in Attica and thus in Greece.

Foreign hotels even though, they try at the same time to comply with the local norms and standards, since most of them refer that they are affected in this transfer by the social culture, the Greek legal system and external and internal the firm factors such as economic factors and labour market norms, organisational culture and firm specific financial factors accordingly. Namely, foreign hotels operating in Greece trying at the same time to remain global, adapt to local context and adhere to mother-company's policies, by following a hybrid strategy (Brewster, 2002). This explains why subsidiaries, in an effort to remain competitive and attract tourists not only from the global market but also from the Greek market take, into consideration local factors. Also, as part of their effort to become competitive in the local market, is the filling in of staff positions by locals (Greeks), by more than 51% and in many cases more than 71%, followed by a small percentage of expatriates and third nationals.

Table 3: Positions fill in by expatriates

What percentage of job openings (at the middle and higher managerial levels) is filled in by external candidates?								
#	Question	Less than 20%	20-40%	41-60%	61-80%	Over 80%	Total Responses	Mean
1	Click to write Statement 1	13	5	2	8	5	33	2,61

Therefore, subsidiaries tend more to use a polycentric approach (localisation approach) in staffing their establishments (Hill, 2007; Bearwell et al., 2004). This fact shows that even though foreign hotels transfer their HRM practices from the mother-company

almost fully (as seen above in this section), they leave their implementation to locals, assigning them (in this way) more responsibilities and thus keeping them probably more satisfied. Another reason for this might be that subsidiaries are able to find the talent needed in the Greek market, and thus there is no need for transfer or for searching in the global labour market for it. Or maybe this is because the legal system in Greece is so complex so that locals are needed to implement properly a subsidiary's HR practices in that system, or maybe this is because in Greece the governmental and pressure group is strong, so that locals are needed so as to face them (Psychogios and Szamosi, 2007).

Referring to the extent of local adaptation/therefore extent of parent hotel's HRM practices transfer, the foreign units cover all the prism of years of operation. Therefore, a comparison between this data and the data for the transfer of parent company's policies will not yield generalizable results, and even more it does not provide us with an insight on the argument set by Rosenweig and Hohria (1994), supporting that the younger the subsidiary the greatly localised its practices are compared to the opposite which states that the longer a subsidiary operates in a country, the more localised it is. However, the analysis even with this number of MNEs is provided below. As it can be seen below in the table, the p-value is highly insignificant and therefore, each category of years of operations for MNEs in Attica reflects same level of transfer (local adaptation) of recruitment and selections practices. This might be explained by the fact that the Greek environment and especially the environment in the area of Attica has been the same (a not a lot changed) during all these past years. Still, to sum up this point, it seems again that H1a hypothesis cannot be accepted at this point. A larger sample would be useful.

Referring now to how effectively recruitment and selection methods are used by Greek and foreign hotels, it appears that the level of effectiveness is quite similar. HR managers have reported that the effectiveness of recruitment and selection methods has been high no matter the job category it refers to. This shows that the recruitment methods used are valid and predict accurately job performance. From the t and f-tests, once more the vast majority of them are insignificant, with the exception of f-test in the technical level. Therefore, recruitment and selection methods are considered to be equally effective (rejecting our null hypothesis for differentiation in means and standard deviations) and thus H2 is rejected for effectiveness as well. Maybe this is because, in many cases, the managers implementing them are Greeks in both types of

hotels. Even subsidiaries prefer to hire Greeks to cover their management positions, following as discussed before a polycentric approach (Taylor et al., 1996; Chung, 2015).

Table 4: Effectiveness of recruitment and selection methods vs ownership (nationality)

Effectiveness of recruitment methods	Ownership (Nationality)	Mean	t-test	f-test
Management	Greek	5.931034	-0.4590	7.4089
	Foreign/Subsidiary	6.25		
Administrative	Greek	5.517241	-0.7040	
	Foreign/Subsidiary	6		
Supervisory	Greek	5.655172	-0.8203	8.0788
	Foreign/Subsidiary	6.25		
Technical	Greek	5.517241	-0.2717	11.3202*
	Foreign/Subsidiary	5.75		
Other	Greek	3.344828	0.2679	0.9676
	Foreign/Subsidiary	3		

Therefore, in total, H2 is rejected for both the effectiveness of recruitment and selection practices implementation, as well as the diversity of the mix.

Table 5: Years of operations vs Local adaptation

Correlations		Years of operation	To what extent do you transfer/apply the parent company's HR practices?-Not at all:Fully
Years of operation	Pearson Correlation	1	,191
	Sig. (2-tailed)		,809
	Sum of Squares and Cross-products	74,061	1,000
	Covariance	2,314	,333
	N	33	4
To what extent do you transfer/apply the parent company's HR practices?-Not at all:Fully	Pearson Correlation	,191	1
	Sig. (2-tailed)	,809	
	Sum of Squares and Cross-products	1,000	2,750
	Covariance	,333	,917
	N	4	4

To what extent do you transfer/apply the parent company's HR practices?-Not at all:Fully

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	3,0	25,0
	6	1	3,0	50,0
	7	2	6,1	100,0
	Total	4	12,1	100,0
Missing	System	29	87,9	
Total		33	100,0	

Bringing now the conversation to our hypothesis H1b, the discussion unfolds regarding again on of the organisation specific factors having an impact on the level of transfer of HRM practices of MNEs to local subsidiaries (Budhwar and Sparrow, 2002; Myloni, 2002). As it can be seen in the sample statistics earlier on, all the foreign hotels are 100% owned by the parent company, which implies that they are adequately managed with more chances to transfer easier their parent company's strategies (Bloom et al., 2011; Tayeb,

1998). In the present analysis a comparison concerning the type of ownership is not possible, and as it is seen in the results (which is expect since all hotels have the same type of ownership), there is no statistical significant results, such by having equal level of transfer, H1b is once more rejected.

Table 6: Type of ownership vs level of transfer

Correlations

		To what extent do you transfer/apply the parent company's HR practices?- Not at all:Fully	Type of operation
To what extent do you transfer/apply the parent company's HR practices?- Not at all:Fully	Pearson	1	,870
	Correlation		,130
	Sig. (2-tailed)		
	Sum of Squares and Cross-products	2,750	1,250
	Covariance	,917	,417
	N	4	4
Type of operation	Pearson	,870	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,130	
	Sum of Squares and Cross-products	1,250	7,515
	Covariance	,417	,235
	N	4	33

In addition, another point of discussion could be the personnel structure of foreign hotels and local ones. As it can be seen in the table below, they both use mostly locals when staffing their hotel units. From this it can be assumed that the implementation of HRM practices is similar among Greek and foreign hotels in Attica. Though this test needs to be repeated with more foreign firms, it can be assumed that preference to local employees, is due to legal guidelines and cultural knowledge of locals (Kapiki, 2011).

Table 7: Personnel structure in foreign hotels

9. Staff structure (Please specify the proportion of staff that comes from the following three categories)								
#	Question	0-5%	6-20%	21-50%	51-70%	71-100%	Total Responses	
1	Expatriate	25	6	2	0	0	33	
2	Locals	0	0	0	11	22	33	
3	Third Nati	17	10	5	2	0	34	
Statistic	Expatriate	Locals	Third Nationals					
Min Value	1	4	1					
Max Value	3	5	4					
Total Resp	33	33	33					

Conclusions

Hypotheses were rejected, implying a similar way of running the recruitment and selection process across 4* and 5* hotel units Greece. Thus, it could be that local culture in Greece, as well as the restrictive legislative system (Gerhart, 2008b) and government/trade unions intervention, that do not allow for neither Greek, nor foreign hotels, to be initiative and apply practices away from trusted up to now ones (high uncertainty avoidance=112 based on Hosftede's Official Website). It seems that Greece is a country with a strong culture and norms, that even during recession periods and technological advances, their hotels remain loyal to them and apply their most common and trusted practices of recruitment and selection more frequently than any other type of practice. In the same pattern implement also their practices foreign hotels coming with an FDI in Greece. Therefore, most of them in order to respect Greek (host country) norms but also to be able to become competitive and successful, tend to use mostly locals for their managerial posts. Concerning, in total the transfer of recruitment and selection practices in Greek hotels, our results showed that no impact factor was significant enough to cause differentiation.

In the future, it would be useful to extend the sample size and to include hotel chains outside Attica, (as many FDI takes place outside Attica), so as to run to more meaningful and generalisable results.

References

- Annastasopoulos G., Filippaios, F. and Philips, P. (2009), An eclectic investigation of tourism multinationals: evidence from Greece, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, p: 185-194
- Avloniti A. and Filippaios F. (2012), Unbundling the differences between psychic and cultural distance: An empirical examination of the existing measures, mimeo
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Khursid, A. (2000), Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An international Review*, vol. 49, no. 1, p. 192-221
- Bae, J., Chen, S. J. and Lawler, (1998), Variations in Human Resource management in Asian countries, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, Issue 4 , p. 653-670
- Ball, G. (1992), Personnel Management in Greece: The Spartan Profession, *Personnel Management*, September 1992, p. 40-44
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Financial Times, Harlow
- Bloom, N., Genakos, C., Sadum, R., and Van Reenen, J. (2011), Management Practises Across Firms and Countries, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 26, no. 1, p. 12-33
- Bourantas, D. and Papadakis, V, (1996), Greek Management, *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, Issue 3, p. 13-32,
- Boxall, P. (1995), Building the Theory of Comparative HRM, *Human Resources*
- Bratton, J. and Gold, J. (2007), *Human Resource Management*, Palgrave McMillan, New York
- Brewster, C. and Suutari, V. (2005), Global HRM: aspects of a research agenda, *Personnel Review*, vol. 34, no. 1, p. 2-21

Budhwar, P. and Sparrow, P. R. (2002), An integrative framework for understanding cross-national human resource management practises, *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 377-403

Chung, C. (2015), The Conceptualization of Global Integration and Local Responsiveness in International HRM Research: A Review and Directions for Future Research, Henley Business School, University of Reading, February 2015, discussion paper number JHD-2015-02

CIPD (2009), Annual Survey Report, *Recruitment, retention and turnover*

Davidson, M.C.G., Wang, Y. (2011), Sustainable Labour Practises? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 10, no. 3, p. 235-253

Dow, D. and Kanuratna, A. (2006), Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 5, p. 578-602

Easterby-Smith M., Thorpe R. and Jackson P. R. (2008), *Management Research*, 3rd Edition, Sage Publications Ltd, London

Eleftheriou, A. and Robertson, I. (1999), A survey of Management Selection Practices in Greece, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 7, no. 4, p. 203-208

Ferner, A. and Varul, M. Z. (2000), Internationalisation and the personnel function in German multinationals, *Human Resource Management Journal*, vol. 10, Issue 3, p. 79-96

Geert Hofstede official website, available at geert-hofstede.com/Greece.html

Gerhart, B. (2008b), *How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?*, unpublished manuscript, School of Business, University of Wisconsin-Madison

Graham, J. L. (2003) ,Culture and Human Resources Management, ch. 18, p. 503-536, in Rugman, A. M. and Brewer, T. L. (2003), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford

Gravlee, C.C., Bernard, H.R., Maxwell, C.R., Jacobsohn, A. (2013), Mode Effects in Free-list Elicitation: Comparing Oral, Written, and Web-based Data Collection, *Social Science Computer Review*, vol. 31, Issue 1, p. 119-132

Hayslett, M.M., Wildemuth, B.M. (2004), Pixels or pencils? The relative effectiveness of Web-based versus paper surveys, *Library and Information Science Research*, vol.26, p. 73-93

Hazra, S., Nemes, Z. (2013), Understanding of Human Resource Management Issues in the Current Hospitality Industry, *Journal of Contemporary Development and Management Studies*, vol. 2, Issue 1, p. 29-36

Hill, C. W. L. (2007), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 6th ed., McGraw – Hill International Edition, New York

Hofstede, G. (1980), Motivation , leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, vol. 9, no. 1, p. 42-63

Hoque, K. (2000), *Human Resource Management in the Hotel Industry, Strategy, innovation and performance*, Routlrdge Publishing, Taylor & Francis Group, London and New York

Hospitality: Results from a Study in Greece, *Central European Review of Economics and Finance*, vol.1 no.2

Kapiki, S. (2012), Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece, *International Journal of Economic Practices and Theories*, vol. 2, no. 1 p. 1-12

Katou, A.A. (2008), Human Resource Management and Performance in the Hospitality Industry : Methodological Issues, *International Journal of Tourism and Hospitality Systems*, vol. 1, no. 1, p. 23-54

Kritsantonis, N. (1998), Greece: The Maturing of the System, in Ferner, A. and Hyman, R. (eds.) *Changing Industrial Relations in Europe*, 2nd edit, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, p. 504-528

Ladkin, A. (2011), Exploring Tourism Labour, *Annals Tourism Research*, vol. 38, no. 3, p.1135-1155

Lievens, F, Van Dam, K & Anderson, N (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*, Vol.31, No.5, pp.580-601

Lievens, F. and Chapman, D. (2009), Recruitment and Selection in Fundamentals of Human Resource Management, the Sage, London, ch. 9, p. 133-154

Lockyer, C., Scholarios, D. (2004), Selecting hotel staff: Why best practice dies not always work, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, Issue 2. p. 125-135

Myloni, B. (2002), The Transfer of Human Resource Management Practices Within Multinational Companies in Greece, (PhD) submitted at School of Management of University of Bradford

Myloni, B., Harzing, A-W. and Mirza, H. (2004), Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multinational companies, *International Journal of Manpower*, vol. 25, Issue 6, p. 518-534

Ngo, H., Turban, D., Lau, C. and Lui, S. (1998), Human Resource practises and firm performance of multinational corporations: influences of country origin, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, Issue 4, p. 632-652

Oli, R. (1995), The “culture” factor in personnel and organization policies, in Harzing, A. W. K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) *International Human Resource Management: an integrated approach*, Sage, The Netherlands, p. 124-143

Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki, E. (2005), E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece, *Personnel Review*, vol. 36, no. 2, p. 277-294

Papalexandris, N. (1991), *A comparative study of human resource management in selected Greek and foreign-owned subsidiaries in Greece*, in Brewster, C., Tyson, S. (Eds), *International Comparisons in HRM*, Pitman Publishing, London, pp.145-158

Papalexandris, N. and Panayotopoulou, L. (2004), Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practises, Evidence from 19 countries, *Employee Relations*, vol. 26, no. 5

Philippakos, J., (2009), A Comparison of hospitality resources practises in Greece and the United States: An analysis of human resources practises and potential effects on service quality, *UNLV Theses/Dissertation/Professional Papers/Capstones*, paper 560

Poole, M. (1990), *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*, Routledge and Kegan Paul, London

Popescu, C., Avram, D. M. (2012), New Trends in Human Resource Management in the Hospitality Industry, *International Conference of Scientific Paper Afases 2012*

Psychogios, A. G. and Szamosi, L. T. (2007), Exploring the Greek national business system, *EuroMed Journal of Business*, vol. 2, no. 1 p. 7-22

Rosenzweig, P. M. and N. Nohria, N. (1994), Influences on human resource management in multinational firms, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, Issue 2, p. 229–251

Ryan, A. M., Baron, H. and Page, R. (1999), An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practise, *Personnel Psychology*, vol. 52, p. 360-391

Schuler, R. S., Budhwar, P. S. and Florkowski, G. W. (2002), *International human resource management: review and critique*, vol. 4, Issue 1, p. 41-70

Scullion, H., Collings, D. G. and Patrick, G. (2007), International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates, *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no. 4, p. 309-319

Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004) Globalizing Human Resource Management, Routledge, London

Stavroulakis, D. (2009), HRM Practices in View of Internationalization. Evidence from Business in Greece, *MIBES Transactions*, vol. 3, Issue 1, p. 147-156

Story, J.S.P., Barbutto, JR., Luthans, F., Bovaird, J.A. (2014), Meeting The Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset, *Human Resource Magazine*, vol. 53, no. 1, p. 131-155

Suh, E, West, J. J., Shin, J (2012), Important competency for managers in the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, vol. 11, p. 101-112

Sundaram, A.K. and Black, J. S. (1992), The environment and internal organization of multinational enterprises, *Academy of Management Review*, vol. 17, p. 729-757

Tayeb, M. H. (1998), Transfer of HR practises across cultures: an American company in Scotland, *Journal of HRM*, vol. 9, Issue 2, p. 332-358

Taylor, S, Beecher, S., Napier, N. (1996), Toward an integrative model of strategic international human resource Management, *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 959-985

Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996), Toward an integrated model of strategic International Human Resource Management, *Academy of Management review*, vol. 21, Issue 4, p. 959-985

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6th ed. Prentice Hall, Harlow

Whitley, R. (1992), *European Business Systems*, Firms and markets in their national contexts, Sage, London

Wright, K.B. (2005), Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online questionnaire Authoring Software Packages and Web Survey Services, *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol.10, Issue 3, p.00

**CORPORATE SUSTAINABILITY: THE GROWING CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

Em. Professor Nancy Papalexandris

Athens University of Economics and Business, Athens, Greece
npapal@aueb.gr

ABSTRACT

Over the past two decades the concept of corporate sustainability has attracted continuous attention by economists, ecologists and policy makers. Sustainable Development is an important issue in the field of management research (Wilkinson 2001, Ehnert 2009). However, its link with Human Resource Management (HRM) is only recently widely established in the literature (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020)

HRM practices included in the CSR Programs of a company are often linked with sustainability, business ethics and workplace justice and appear often under the term of Sustainable HRM (Ehnert, Harry & Zink, 2014; Papalexandris, 2022). Lately great emphasis has been placed on the U.N. Sustainable Development Goals (SDGs) and the dimensions of the Environment, Society and Governance (ESG) which form the criteria for documenting and reporting relevant practices implemented by business firms (U.N. 2015). HRM can play an important role in designing and implementing such practices especially those linked to society. Therefore HRM is facing the challenge of active involvement in sustainability (Ehnert 2016).

In view of the above, this paper has examined HR practices adding to corporate sustainability which have been applied by major companies operating in Greece for their workforce and for the community in general with the involvement of HR. The main conclusions from our research, are that there is room for a wide range of policies and practices which can add to sustainability and this is an important challenge which HR has already started to meet successfully. Companies can use sustainable HR to enhance their corporate sustainability and enjoy the benefits of a higher reputation and an enhanced ethical profile.

Keywords. Corporate Sustainability, Sustainable Development Goals, Sustainable HRM

1.Introduction

Sustainability and Sustainable Development is an important issue in the field of management research (Wilkinson 2001, Ehnert 2009). However, the link between HRM and sustainability is not well established in the literature. Systematic studies are still scarce and there is a wide range of interpretations and several overlapping terms that often cause confusion to practitioners. Also, HR practices included in the Corporate Social Responsibility Programs of a company are often linked with sustainability.

The terms sustainability, sustainable development and corporate sustainability are widely used in the management literature and seem to receive more or less similar interpretations. Corporate social responsibility (CSR) is widely known for the set of practices it entails which are often promoted and communicated to the public in order to enhance corporate reputation. Sustainable HR seems yet to need some clarification. In view of the above this paper with try:

First, to clarify terms linked with Corporate Sustainability and Social Responsibility and examine the involvement of HRM in their design and implementation. Second, to present the development and role of Sustainable HR in supporting corporate sustainability and describe relevant practices aiming both at the internal and the external group of company stakeholders. Third, to describe and clarify Sustainable Development Goals (SDGs) introduced by the U.N., their history and the three pillars e.g. Environment, Society and Governance (ESG) which form the basic criteria for organizations to implement and report relevant practices. Fourth, to present HR Practices adding to sustainability which are implemented by Greek firms, views of HR managers about Sustainable HR and the challenges they are facing in view of the increasing demand for Corporate Sustainability.

Finally, to conclude by proposing issues for further research and stress the need for the involvement of HRM in sustainability in order to enhance its ethical profile, expand its agenda and improve its role as a strategic partner and a source of competitive advantage through the implementation of sustainable HR policies and practices..

2.Sustainability and Corporate Social Responsibility

According to the World Commission on Environment and Development (WCED 1987) "Sustainable Development is seeking to meet the needs and aspirations of the present, without compromising the ability to meet those of the future".

At the company level, the term is referred to as Corporate Sustainability (Dyllick & Hockerts 2002). Corporate Sustainability (CS) is placing extra emphasis on the effects business operations have on environmental issues such as pollution, global warming, carbon footprint, recycling, protection of eco-systems etc., on social issues such as poverty, hunger, social inequality, lack of proper education etc. and economic issues such as economic insecurity, corruption, business scandals etc. Interest in Corporate Sustainability is constantly increasing due to the growing role of activists and the inability of many companies to meet demands of their stakeholders.

A useful tool serving to clarify sustainable development for business, is the "Triple Bottom Line" which was introduced by Elkington (1997), including the 3 Ps i.e. Profit, Planet and People. This means that corporate results should be measured not only by the

financial bottom line (profit) but should include environmental (planet), societal and ethical (people) performance.

At the same time, starting in the 80's a growing interest was shown by companies in Corporate Social Responsibility (CSR) activities as a response to society's demand for using part of their financial profits for the general good. Corporate Social Responsibility due to a crisis of confidence in business and the inability of many companies to face it can be considered as the implementation of sustainability (See Figure 1).

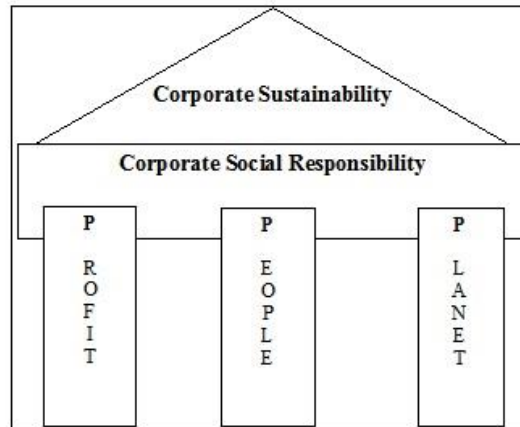


Figure 1. Relationship between the balance in Profit, People, Planet, CSR and Corporate Sustainability (Rompa, 2011)

The concept of CSR is widespread in today's business world showing a transition from the importance given to shareholders in past years to the stakeholders' approach which implies that the interest of various groups interacting with a company (employees, customers, providers, local community, society e.t.c.) should be taken into consideration. (Carroll 1991) The most well-known model of CSR is the pyramid by Carroll. It shows the economic dimension at the base and adds the legal, ethical and philanthropic dimensions. Carroll (1999) points that these dimensions should be balanced simultaneously and that the "CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen" (See Figure 2).

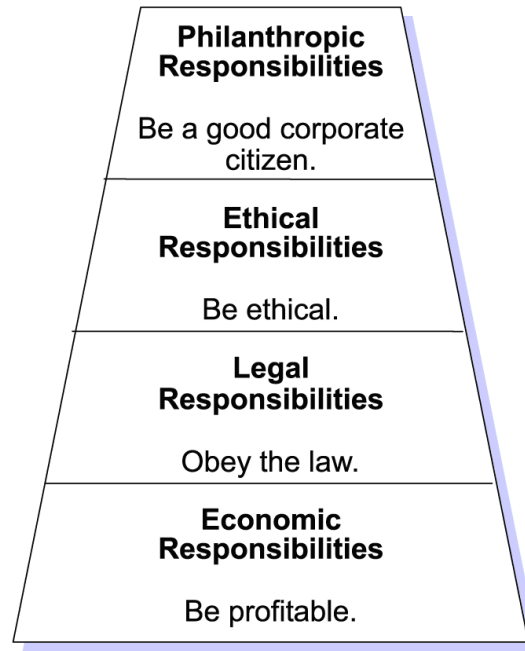


Figure 2. CSR Pyramid (Carroll, 1999)

CSR could be closely related to Human Resource Management (HRM) as in practice, CSR activities offered by companies include apart from the environment and society, their own employees. Furthermore, it is widely recognized that HR practices aimed at employee wellbeing are closely related both to immediate as well as to long-term organizational outcomes. The immediate outcomes include the “four Cs” (commitment, competence, congruence and cost-effectiveness), which are also believed to have a positive impact on long-term organizational consequences (Cakar, Bititici & Mac Bryde, 2003).

The growing emphasis on the long term value of HRM has led to the belief that HRM could help in the realization of corporate sustainability goals (Ehnert 2009, Cohen 2010). However, as analysed by scholars (Stahl, Brewster, Collings, Hajro, 2020), despite the attention given to CS and CSR the role of HR in their design is quite limited. It is well documented that companies have now realized the need to contribute to economic and societal development in a globally sustainable way (GRLI, 2017:3)

Larger and global corporations wish to be considered as change agents, responsible for meeting needs of a wide range of their stakeholders both inside and outside their firms. Yet research shows that in many cases companies show only symbolic social or environmental activities i.e. green washing (Wright & Nyberg, 2017) and that there is little involvement of HR in strategic decisions about CS or CSR initiatives. As pointed out (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020), HRM should be deeply involved in CS/CSR and vice versa CS/CSR strategies should aim both internally and externally. The internal element covers ways of treating people within the organization and the external element addresses needs of the wider community. HRM can contribute to CSR by applying ethical, inclusive, employee friendly, people centered practices in recruitment, selection, employee training & development, performance management and pay systems while also

developing awareness among employees about CS & CSR programs aiming at the community which can help in creating corporate reputation and an attractive employer brand which helps in attracting and retaining talent. It can also offer volunteering programs for employees who wish to participate in various CSR activities.

Also the strategic involvement of HRM in CSR increases as companies move from activities aiming at compliance with a rather symbolic or public relations scope towards activities with a real purpose to engage in societal issues (Mirvis, 2012).

A good example of HR involvement through volunteerism is offered by IBM. Established in 2008 IBM's Corporate Service Corps has sent thousands of employees to nearly 40 countries for one-month service assignments where in collaboration with local NGO's or government agencies they participate in community development programs (Mirvis, 2012:93)

One more reason for the limited involvement of HR in CSR has to do with the fact that CSR has been primarily assigned to the Communications or Public Relations function and in many cases HR practitioners are more concerned with their link to the Board and the demand to add to the bottom line as business partners and concentrate on economic performance measures. (Beer et al., 2015) The focus of senior HRM executives on shareholder value and economic performance (Garavan & McGuire, 2010) and the emphasis on the HRM-firm performance link (Brewster, Gooderham, & Mayrhofer, 2016) has limited the connection between HRM and Sustainability. As Pfeffer (2016, p. 668) puts it, HRM scholars are "happily worrying about performance with too little attention to its human costs"

Furthermore, it appears that research has not yet produced evidence-based guidelines to practitioners wishing to engage in CS & CSR goals.

Fortunately, an opposite movement to this lack of HR involvement has been the creation of the notion of Sustainable HR which starting almost 20 years ago is gradually growing and to which we will refer as follows.

.

3.Sustainable Human Resource Management

Starting in the 2000s the growing interest in exploring the role of HRM in designing policies and practices adding to sustainability has formed the concept of Sustainable HRM. Sustainable HRM stressed the need for adopting a more long-term approach in HRM policies including the growing need for skill upgrading, issues of employee ageing, issues of diversity, keeping employee morale, addressing the war for talent etc. (Losey, Meisinger and Ulrich 2005). All these challenges which stress the need for more human-centered and time conscious HRM practices aiming at sustainability have created a strategic potential for HRM. These needs have helped in establishing Sustainable HRM which was gradually regarded as a value-added alternative based less on cost cutting or profit generation and more for its contribution to individual and collective well-being on the long run.

One of its first definitions by Zaugg et al. (2001) is the following:

Sustainable HRM is the long-term socially and economically efficient recruitment, development, retainment and disemployment of employees (p. 11).

Wagner (2013) defines a sustainability oriented HRM as that which meets the current needs of a firm and society at large without compromising its ability to meet any future needs.

On a more practice-oriented level, Sustainable HR can be defined as the long-term socially and economically efficient and fair recruitment, development, retainment and treatment of people. (Ehnert 2009). A more detailed definition by the same author describes Sustainable HRM as “the pattern of emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the HR base over a long-lasting calendar time and controlling for self-induced side and feedback effects of HR systems on the HR base and thus on the company itself” (Ehnert 2009 p. 47).

According to Rompa (2011) there are three topics related to sustainable HRM:

- a. Sustainable supply of future employees through training, talent management, better work-life balance
- b. Good treatment of employees to avoid staff turnover, dissatisfaction stress at work and loss of morale.
- c. Engagement of employees in CSR practices, since it is through their voluntary involvement in activities benefiting the environment and society and by their ethical behaviour that their organization can implement CSR in practice.

De Prins et al (2013) refers to a framework for sustainable HRM which includes all of the above topics and defines four approaches to the concept:

- The sociological approach which includes engagement, health, diversity and family friendly policies.
- The psychological approach which includes work-life balance, self development, autonomy, employability and open communication.
- The strategic HR approach which includes practices helping employees achieve organizational goals and secure a sustainable competitive advance.
- The green HR approach which includes environmentally conscious behaviours and employee involvement in volunteer programs for protection of the environment. (See Figure 3).

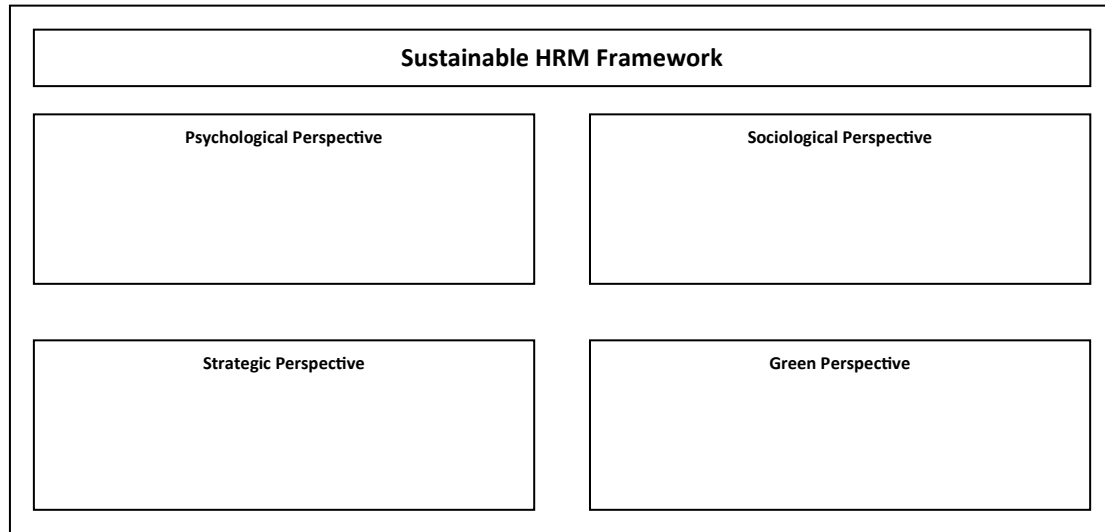


Figure 3. Sustainable HRM Framework (adopted from D. Prins, 2013)

In an attempt to provide a basis for integrating the different perspectives on Sustainable HRM, a multi-dimensional framework for assessing a firm's system is proposed (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020). (See Figure 4)

This framework proposes in its first dimension the doing good perspective (what to do) vs the avoiding harm (what not to do). The second dimension includes the economic, environmental and social domain. The third dimension refers to time and the long-term element which all sustainable efforts must encompass. The fourth dimension refers to space i.e. global vs local or headquarters vs subsidiaries, something very important when we refer to global or Multi-National firms.

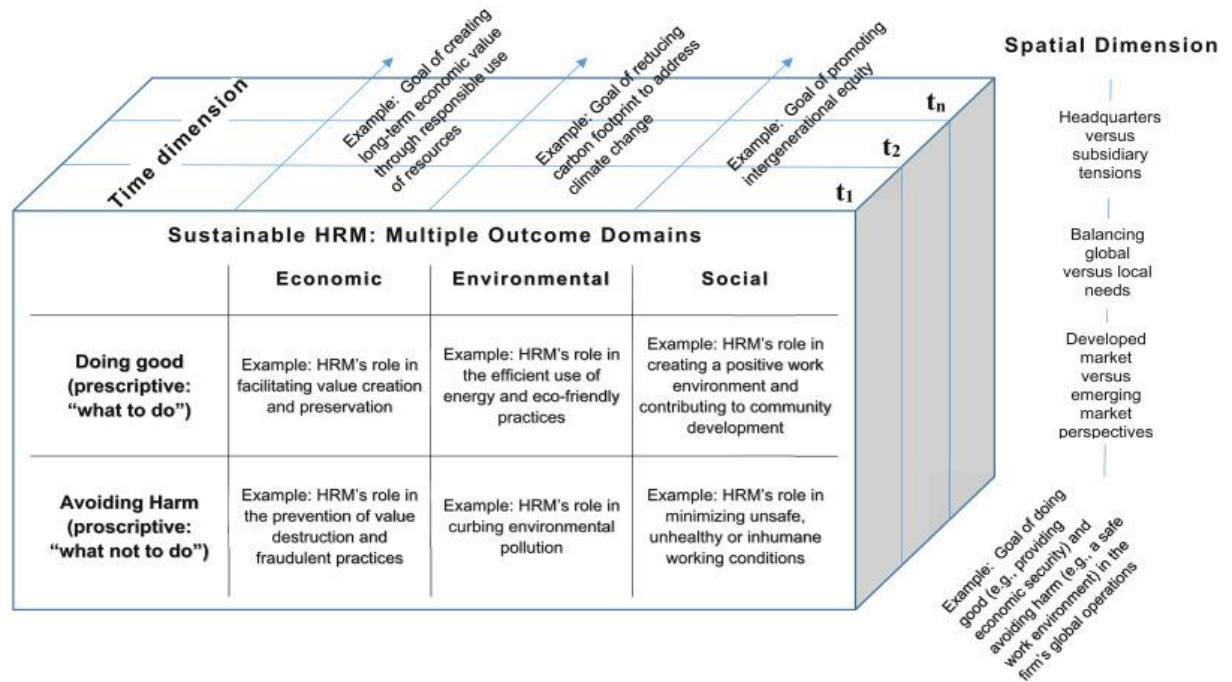


Figure 4. Multidimensional Framework of Sustainable HRM

Source: G. Stahl et al. HRM Review, 30 (3), 100708

As the authors stress, their framework can help firms assess positive and constraint negative outcomes on sustainability in the economic, social and environmental domain. It is also pinpointing the existing tensions between the short-term and the long-term as well as the importance of the element of space. As mentioned in an example, global companies often face tensions when they have to balance between employee rights in third world countries and the pressure to maximize profits to increase shareholders value. The authors have studied very systematically the literature since 2010 to spot examples of Sustainable HRM activities under the two dimensions of “Doing good” and “Avoiding harm” and the Economic, Environmental and Social domains of sustainability. Their work appears in Table 1 .

TABLE 1. Putting Sustainable HRM into action: Examples of HRM activities designed to promote CS/CSR

Source: G. Stahl et al. HRM Review, 30(3), 100708

Empty Cell	Economic	Environmental	Social
‘Doing good’	Design employee stock-ownership programs linked to long-term commitment to the firm and market value; invest in social capital as a source of innovation and sustainable advantage (Martin, Farndale, Paauwe, & Stiles, 2016)	Check potential employees for sensitivity toward environmental issues; hire those who embrace ‘green’ principles and the firm's sustainability goals; educate employees to engage in eco-friendly practices (Voegtlin & Greenwood, 2016)	Invest in employees, provide engaging work, create a positive social and physical environment, provide opportunities for individual expression of voice, and offer organizational support to ensure employee well-being and a positive employment relationship (Guest, 2017)
	Design talent management systems embodying the principles of CS/CSR to avoid short-termism on the part of future leaders and encourage them to pursue longer term sustainable performance and investment in human capital (Collings, 2014)	Link employee green behavior to promotional opportunities, pay, and compensation; encourage and motivate employees to participate in green activities (e.g., more recycling and better waste management), and to contribute to green management objectives (Dumont et al., 2016)	Design and offer company-sponsored volunteerism, community involvement and service learning programs aimed at promoting citizenship and social responsibility (Caligiuri et al., 2013)
	Embed long-term, triple bottom line-based incentives in managerial compensation plans to avoid managerial	Conduct audits of alliance partners' HRM systems to determine their consistency with sustainability goals and ensure compliance with	Eliminate child and forced labor and avoid unpaid or excessive overtime hours, physical abuse, and unsafe or precarious working conditions
‘Avoiding harm’			

Empty Cell	Economic	Environmental	Social
	opportunism and excessive risk-taking that may lead to value destruction (Filatotchev & Stahl, 2015)	environmental codes, and when HRM audits yield negative results take steps to bring about necessary changes across the network of alliance partners (Jackson & Seo, 2010)	along the entire supply chain (Cohen et al., 2012b)
	Develop a shared sense of purpose in organizations which provides direction to leaders and other employees to guide decision making in a way which transcends short-termist or unsustainable behaviors (Collings, 2014)	Design workplace-based practices that help organizations reduce harmful emissions and increase recycling, so organizations can help mitigate the effects of global climate change through reduced workplace-driven pollution and waste and better energy use (Saifulina & Carballo-Penela, 2016)	Counterbalance the negative externality of efficiency-focused organizational practices (work intensification, retrenchment, etc.) by designing sustainable HRM practices (e.g., flexible work arrangements) and monitor the level of negative externality of such practices to detect harmful side effects (Mariappanadar, 2012)

It is well understood that in developed countries many environmental, work safety and economic governance regulations exist imposed by legislation and companies are expected to comply in order to avoid fines, expensive law suits and reputation harm.

This compliance falls within the avoiding harm part of the framework. On the contrary “doing good” activities rely on the firms’ discretion or ethical values and it is over and above legal requirements. According to Carroll and Shabana (2010) following the global financial crisis, growing social and environmental challenges facing our planet and changing attitudes for a more fair society among youth have created the demand for “the new, broader, social contract between business and society” (p. 90).

Corporate efforts to engage in sustainable HRM can be classified into three broad categories: a. compliance-related: b. instrumental/strategic and c.mission-led/values-driven (Cohen et al., 2012b; Maak, Pless & Voegtlin, 2016; Waldman, Stahl, & Siegel, 2019) HR can play a major role in all three categories with the second demanding deeper involvement and the third also requiring a change in mind-set leading to positive social change.

Looking back at the evolution of the link of HR to sustainability, we can see that in the 90s it was mainly based on compliance, typically referred to as Environment, Health, and Safety Offices (Lenox & Chatterji, 2018). Starting in 2000 with the appearance of Sustainable HR and the growing social, economic and environmental challenges the approach to HRM’s role has gradually changed. However, due to a lack of progress and

the continued uncertainty about the Grand Challenges of our time (Doh, Budhwar and Wood, 2021) the UN's "2030 Agenda for sustainable development consisting of 17 Sustainable Development Goals has emerged as an important benchmark for both business and HRM (Chams and Garcia-Blandon, 2019).

Also according to Aust, Matthews and Muller-Camen (2020), the concept of Sustainable HR can be transformed into "Common Good HRM" which can better assist in serving the UN Sustainability Agenda.

In the next part of this paper we will discuss the Institutional and Global involvement in sustainability as introduced by the United Nations and supported on a global scale by countries across the world.

4.U.N. Sustainable Development Goals

In 2015 the 2030 Agenda for Sustainable Development was adopted by U.N. Member States (U.N. 2015). This agenda aims at promoting peace and prosperity for people and the planet, now and into the future. Its implementation is based on the 17 Sustainable Goals (SDGs) which invite all countries to engage in a global partnership to end poverty and deprivation while improving health, education, equality and the environment. (See Figure 4 below).

U.N member states signed the 17 SDGs in response to widespread concerns over climate change, issues of inequality and widespread corporate scandals which as already mentioned have led to a demand to take into account not only shareholders but also the interests of the stakeholders such as employees, customers, suppliers, the local community and wider society. (Squire, Patton & Boggs 2022). There is a growing interest in exploring how HRM can reframe policies and practices in a more sustainably way and thus contribute to achieving the UN's SDG (Gauri & Cooke, 2022)



Figure 4

These goals may appear quite ambitious especially for smaller or local companies and it is true that large Multi-national companies are more in a position to make an impact. However as research has shown (Davila & Elvira, 2018; Lenox & Chatterji, 2018; Voegtlin, Sherer, Hawn, Siegel, & Stahl, 2019)) even smaller companies can have an impact. They can engage in social projects for their local community to fight poverty or improve good health (SDG 1&3), improve quality education by offering internships, upskilling and reskilling both for their employees and the wider community (SDG 4), reduce inequalities by applying diversity programs for women and minority members (SDG 5 & 10) providing decent work and economic growth by encouraging entrepreneurship and social innovation through partnerships for the goal (SDG 8 & 17).

The U.N. Sustainable Development Goals are the product of a long period of efforts starting with the 1992 Earth Summit in Rio de Janeiro, followed by the 2000 Millennium Summit in New York during which the Global Compact was launched, the 2002 World Summit in South Africa, the 2006 U.N. Principles for Responsible Investment, the 2012 U.N. Conference again in Brazil and finally the 2015 Agenda for the 17 SDGs (Papalexandris, 2022).

Several business firms, acting as social partners, have taken an active role in implementing and reporting sustainability. The already mentioned Triple Bottom Line or the notion of People, Planet, Profit urged for the first time companies to focus on the two other P's beyond profits. This concept was the starting point of what later became ESG (Environment, Society, Governance). Since the launch of Principles of Responsible Investment in 2006 the laws and standards of ESG has moved to the top of the financial services agenda. Recently in 2021 the Sustainable Finance Regulation stresses the promotion of ESG values for investment purposes and fund management and everything shows ESG will play an important role with 80% of investors intending to have an ESG plan in place by 2023 (S & P 2022). The fiduciary duties of investors require them to incorporate ESG factors into their investment decisions and encourage high standards of ESG performance in the companies in which they invest. It also appears that ESG yields financial returns as during the Covid-19 pandemic, ESG stocks performed better than traditional stocks (Squire, Patton & Boggs, 2022).

The three dimensions of ESG include in general the following policies and practices.

Environment: Assesses a company's impact on the planet involving energy use, waste disposal, raw material sourcing, carbon emissions, water usage and recycling processes.

Social: Assesses a company's impact on its workforce and the wider community. Issues include diversity & inclusion, gender equality, employee rights, charitable.

activities, assistance to the community, care about agency workers and volunteer work.

Governance: Looks at how a company is directed and controlled i.e. the composition of board members, investor and stockholders' relations, internal audit and risk management, executive pay, shareholders' rights and gender equality in Boards. Responsibility for ESG factors is now the norm in the investment community.

Data analytics, metrics and meticulous reporting is used, following various available systems and platforms which have been introduced by public and private entities. However, ESG reporting still remains a complicated task and policymakers are asked to provide uniform standards and disclosure requirements in order to enable greater transparency and consistency in reporting and help companies, especially smaller ones, to adopt systems which will help them implement and report their sustainable practices.

A risk facing the emphasis on reporting and documenting sustainable practices has to do with the distinction between substantive and symbolic implementation of sustainability. Examples of green washing and fem-washing often reported mean that certain companies wishing to promote an environment friendly or gender friendly profile exaggerate or present a false picture of what they are really doing. However if a company decides to be substantive in its sustainability practices it can heavily rely in the involvement of HRM. Especially the Society dimension of ESG is a natural place for HR to lead, show results and fully acquire the much desired position as the firm's strategic partner. The International Labor Organization has developed the notion on human-centered HRM to support the achievement of the SDGs (Cooke, Dickmann and Parry, 2022). According to S&P Reports (2022) labor relations can prove the key to profitable operations. The same holds true for a variety of workforce practices, some of which fall under the CSR or HRM umbrella but which should now be documented under ESG criteria in order to form part of sustainability reports, the Global Reporting Index (GRI) and other platforms available for sustainability reporting.

By realizing the need to report on ESG practices for corporate reputation and appeal to investors, a significant opportunity is offered to HRM to implement sustainable HR and secure the necessary funds from Top Management for increasing its participation in the Sustainability agenda. Apart from employees which are the expected target of HRM, sustainable HR practices can aim at environmental and economic dimensions by the adoption of eco-friendly practices among suppliers and other partners across the value chain (environment) or by helping gender balance at the board level (governance). This involvement by HR can provide an answer to the commonly expressed over the years complaint by HR practitioners about the lack of strategic influence of their function (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Lawler, 2017).

5.The case of Greece during the past decade (2012-2022)

Having described the concept of sustainable HRM and the U.N. SDGs Agenda, we will present practices linked to sustainability which have been applied both by smaller and larger companies operating in Greece with main emphasis on the role of HR in their implementation. In order to identify practices, we studied in depth websites and published reports by companies belonging to the Greek Network for Corporate Social Responsibility and the Qualitynet Foundation. We focused on practices aiming at the wellbeing of employees in the workplace or their involvement in volunteer work aiming at social and environmental issues. We also studied reports by a number of Institutes and Associations organizing award-winning contests for CSR, sustainability and HRM

practices such as the Best Workplace Institute and the HR Annual Awards. We then approached a number of eight HR Managers for in depth interviewing.

Our general impression was that many large and a considerable number of small-medium companies felt the need to assist their people in facing social problems and also encouraged them to get involved in volunteer work both within the company for the benefit of co-workers and outside the company for the benefit of society.

A careful study of reported practices showed emphasis on the following:

Health and safety programs which became very important during the COVID Pandemic.

Distance or hybrid flexible working systems adapted to job requirements with special emphasis on work/family balance needs of employees and provision of appropriate technological equipment for distance workers.

Outplacement Programs during downsizing which was very extensive during the first years following the 2010 economic crisis.

Concern for employee well-being especially at the psychological level with provision of counseling, hot lines for personal advice and Employee Assistance Program Services offered by external consultants especially during the Covid-19 pandemic and the post-covid period.

Re-skilling and Up-skilling to enhance employee competencies, improve their digital skills and retain their employability in the labor market for cases of job loss.

Diversity, Equality and Inclusion programs with an emphasis on gender balance, promoting women to leadership positions, facing gender pay gaps and sensitivity training to face hidden bias against underrepresented or diverse groups within companies. Also inclusion programs for people with special needs, different race, religion, ethnicity and sexual orientation.

Programs to help unemployed, older people, migrant workers and women returning to the workplace to get employment or practical experience.

Programs against workplace bullying and harassment including awareness training, appointing a responsible person for handling complaints, communicating the procedure for facing such incidents, supporting victims and penalizing violators.

Career counseling and talent management especially for young graduates and older people following downsizing of their company and need for professional re-orientation.

Employee involvement in volunteer programs for the local community offering help especially to underprivileged groups, unemployed and poverty struck individuals following the economic and health crises.

Employee participation in projects to protect the environment, plant trees, clean beaches and save resources both outside and within the company through recycling, waste management, energy and water saving, etc.

The practices described and especially those receiving distinctions at the Best Workplace, the Qualitynet Foundation and the HR Annual Awards were quite impressive. The interesting part was that not only MNCs which follow as a rule parent companies' guidelines, but also smaller family-run Greek firms had implemented especially employee-centered practices. It is true that following the 2010 economic crisis solidarity among company members became important for survival reasons. Employees' ideas and suggestions were taken into consideration, suggestions for improvement were invited and people especially in SMEs were mobilized to help navigate their companies across dangerous waters. It is interesting to note that the economic crisis led to an increase in Greek exports since the local crisis urged companies to look for solutions abroad (Papalexandris & Nikandrou, 2014)

Following identification of sustainable HR practices, a series of eight in-depth interviews with HR managers in companies most active in employee-centered activities took place in October 2022. Respondents were asked about the degree to which they believed that their HR practices were part or contributed to corporate sustainability, their knowledge about the notion of sustainable HR, their willingness to report practices under the ESG criteria, their motives for applying sustainability and their involvement in decisions about relevant practices.

All respondents were very enthusiastic about their HR practices given the fact that they had the opportunity to present them and gain recognition for their initiatives. They were also proud for receiving an award and thought that the impact on their employees' motivation and commitment was very favorable. They believed that they had a lot to gain from continuing their efforts especially with employee well-being, diversity and inclusion and anti-harassment/bullying policies. Volunteer programs and initiatives with an impact on the environment such as tree planting and beach cleaning were also considered important as they created a sense of common belonging among employees, boosted their morale and helped them better identify with their organization as an ethical employer. Efforts for saving energy and controlling carbon emissions were the responsibility of production departments with HR assisting mostly in employee communication. Generally speaking it was evident that companies were more ready to engage in practices for the benefit of their internal than their external stakeholders. This coincides with the findings of a paper by Ehnert (2016) in which she examines sustainability reporting practices by the world's largest companies. Her findings show that the overall reporting of HRM performance is equally high as environmental performance and that companies tend to report more on their employees than on their external stakeholders.

Respondents were very familiar with the concept of corporate sustainability but had a much better understanding of CSR. All HR managers interviewed came from companies who had received prizes for their HR initiatives. Initiatives aiming at external stakeholders were jointly organized with CSR or Communications Department, while initiatives aiming at employee wellbeing were the responsibility of HRM with the involvement of Communications in spreading the message to external audiences. In all companies our respondents had heard about SDGs which they considered more relevant

to corporate governance and the environment and more relevant to large global companies. However they knew well about the ESG criteria and some had already participated in conferences or events aiming at informing companies about the increasing pressure to comply and report ESG practices. Although they were informed about the emphasis placed on a series of regulations regarding corporate governance, reporting guidelines and compliance standards, and knew that these were very high on the corporate agenda, they believed that they belonged mainly to the set of tasks for auditors, financial services and the legal departments. The only HR involvement in the corporate governance criteria had to do with gender balance requirements for boards of listed companies. This had to do with diversity, gender equality and inclusion which was very high on their priority list.

With reference to the environment they also felt that their companies were quite active in improving their ecological profile and they considered themselves responsible for convincing their employees to get involved in company-sponsored efforts such as recycling, tree planting and day-to-day energy saving initiatives. Larger environmental interventions were the responsibility of technical staff with the assistance of external experts,

As far as initiatives for internal and external stakeholders were concerned, although our respondents were actively involved and with great fervor in their implementation, they did not consider them as an important part of the sustainability agenda but rather as part of CSR. It is true that the boundaries between CSR and the Social criteria of ESG are not clear yet and many companies are not yet aware of the need for documenting and reporting employee-centered practices.

With reference to sustainable HRM, the term is not so popular and the same holds true for green HR which they mostly consider a fad rather than a real movement. All respondents believed that the link between HR and sustainability has become critical after the economic and the COVID-19 crises and that what can be generally classified under sustainable HRM is becoming an important part of corporate strategy and an important tool for improving the workplace. As was mentioned by most respondents the great resignation which took place in the US as a result of the pandemic rang a bell about the need for more anthropocentric and human oriented company initiatives to safeguard the retainment, wellbeing, motivation and commitment of the workforce.

Finally, our respondents were feeling that HRM involvement in sustainability expands the HR agenda and improves their status as strategic corporate partners. Their main reservations had to do with the lack of clear guidelines for reporting and the recent booming but sometimes confusing available platforms. They were also afraid of the extra burden imposed on HR departments with the addition of extra tasks such as handling Diversity and Inclusion, Workplace Bullying and Harassment, Health and Well-being Issues which had gained extra importance especially after the pandemic. An extra preoccupation came from the demand to adapt distance or hybrid working systems to meet employee work/life balance needs and the gap in leadership and team supervisory skills existing mostly among middle managers which they would have to cover with extra training and development. Overall they were pleased about the expanding role of HRM

but were afraid of the lack of staff which due to economic difficulties, top management was reluctant to hire. A possible solution was the use of external consultants which are available in the Greek market and the collaboration with NGOs which offer their services in initiatives for the community without extra charge as they try to secure funding from Institutional Donators.

6. Study Limitations and Conclusions

This study is still in progress, as only a few HR Managers were interviewed and practices were identified after examining only companies showing active interest in Sustainability, CSR and Sustainable HRM practices. Future research will continue in order to describe the existing situation among a representative sample of Greek companies. Although the situation will not appear so optimistic, we believe that given the comparatively small size of the country and the great emphasis and publicity given to sustainability, more and more companies will start applying sustainable practices especially under the pressure expected by banks and investors.

HRM practices will also be in demand due to the labor scarcity which has started to appear in the Greek labor market especially in the tourist sector and the growing demand for employee wellbeing in order to enhance retention and improve performance.

Issues which must be examined in future research is the distinction between symbolic or compliance induced vs substantive or values-driven implementation of sustainability given the common accusation that sustainability is a fad or a marketing and communications tool. The extensive use by activists of terms such as green washing and fem-washing urge companies to be more transparent and able to prove the truthfulness and the real motives behind their practices. Finally, the degree of tensions arising between environmental/social and economic goals and the need to find a balance between these opposing forces should be explored. It is our belief that through ESG this conflict will become less urgent as funds spent for social or environmental purposes will serve economic goals of securing funds and investors' preferences.

To conclude, this paper has tried to stress the need for more involvement of HRM in Sustainability. Starting with Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility we pinpointed the limited contribution of HRM in their design and implementation which has been recently offset at least partially with the emergence of Sustainable HR and the 2015 emergence of the UN Agenda for the 17 Sustainable Development Goals. We mentioned the two different approaches to sustainability i. e. the doing good vs the avoiding harm approach and described the excellent work by Stahl, Brewster, Collings & Hajro (2020) who presented a multi-dimensional approach to HRM with lots of examples from relevant practices.

We did an extensive survey in Greece among published and internet sources describing best initiatives and award winning practices in the area of corporate sustainability and CSR with an emphasis on those where HR is involved. Finally we conducted a series of in-depth interviews among HR managers of companies operating in Greece with a strong interest in sustainability.

Our general impressions about Sustainability and HR in Greek firms based both on published sources and interviews was that HRM practices adding mainly to the social dimension of Corporate Sustainability are gaining attention and that various employee and community-centered activities for and with the assistance of employees have increased during the Greek economic crisis and the pandemic which succeeded it. It is now commonly accepted both at the top management and the Board level that better treatment of employees in the workplace is an important element of corporate sustainability keeping employees' morale and enhancing their performance. Furthermore, the launching of the 17 SDGs by the U.N. in 2015 and the emphasis on the ESG criteria for reporting their implementation has mobilized initially listed companies and gradually smaller non-listed ones to observe standards and engage in relevant policies and practices.

In November 2022 the Qualitynet Foundation a Greek Volunteer Association has received a prize for preparing the Greek Sustainability Code which was presented during the U.N. Conference on Trade and Development in Switzerland. This Code is part of the Greek Sustainability Tool Box and is based on an extended dialogue and consultation under the auspices of the Greek Ministries of Development and the Environment in collaboration with the Association of Greek Industries (S.E.V.), 120 private companies, 44 local authorities and 17 Citizens' Associations. The Sustainability Code which was voted in EU in November 2022, provides a free framework which aims at supporting Greek firms in publishing non-financial information about sustainability and ESG, according to the European CSRD Directive (Corporate Sustainability Reporting Directive) the National Legislation and market requirements. All companies participating in the Code preparation have reported their best practices thus contributing to the development of sustainability also among smaller firms who can also form suppliers' networks and gain the label of a sustainable company. (Qualitynet 2022) As already mentioned, companies meeting the ESG performance criteria can receive positive evaluations from Financial Institutions from Investors and Society in general thus improving their competitiveness and their appeal to investors and customers.

All these late developments will definitely help in designing and implementing sustainability practices and improving sustainability reporting for social and employee-centered activities thus adding to the credibility and importance of HRM. An excellent opportunity is therefore presented for HRM to present its initiatives, improve its status as a strategic partner and add with its policies and practices both to the well-being and the competitiveness of business firms.

7. References

- Aust, I., Matthews, B., and Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3),
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance, *Harvard Business Press*

- Beer, M., Boselie, P., Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54 (3), pp.427-438
- Brewster, C., Gooderham, P., Mayrhofer, W. (2016) Human Resource Management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2), pp.181-190
- Cakar, F. Bititici, U.S., MacBride, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9: 190-207, 100705
- Caligiuri, P., Mensin, A., Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66 (4), pp. 825-860
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4) 39-48
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38: 268-274.
- 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), pp. 85-105
- Chams, N., and Garcia-Blandón, J. (2019) On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122
- Cohen, E., (2010). CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsibly business practices. *Greenleaf Publishing*, Sheffield, UK
- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability, *SHRM Foundations' Effective Practice Guidelines Series*, Alexandria, VA.
- Collings, D.G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (3), pp. 301-319
- Cooke, F.L., Dickmann, M., and Parry, E. (2022) Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *International Journal of Human Resource Management*, 33, 1-15
- Davila, A., Elvira, M.M. (2018). Revisiting the Latin American HRM model in C. Brewster, W. Mayrhofer, E. Farndale (Eds) *A handbook of comparative HRM*, Edward Elgar, Cheltenham.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L. Des Vos, A. & Segers, J. (2013). *Sustainable HRM, Bridging Theory and Practice*, Workshop on Sustainability and HRM. Université Catholique de Louvain, Sept 2-3.

- Doh, J., Budhwar, P., and Wood, G. (2021). Long-term energy transitions and international business: Concepts, theory, methods, and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 52, 951-970
- Dumont, J., Shen, J., Deng, X. (2016) Effects of Green HRM practices on employee workplace green behaviour: The role of psychological climate and employee green values, *Human Resource Management*, pp1-15, 10.1002/hrm.21792
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141.
- Ehnert, I., (2009) Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM: An introduction to the field. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3-32) Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I. , (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Issue 1.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Filatovchev, I., Stahl, G.K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44 (2), pp. 121-129
- Garavan, T.N., McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human Resource Development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5). Pp.487-507
- GRLI (Globally Responsible Leadership Initiative) (2017). Developing the next generation of globally responsible leaders: A call for action.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, (1), pp. 22-38
- Ghauri, P., and Cooke, F.L. (2022) *The role of MNEs in achieving United Nations' Sustainable Development Goals*. In H. Merchant (ed.) *Handbook of International Business*. Springer, in print
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction into the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 99-116.
- Jackson, S.E., Seo, J. (2010) The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7 (4). Pp. 278-290

Lawler, E.E., (2017). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*, PLACE, Berret-Koehler.

Lenox , M., Chatterji A. (2018) Can business save the earth? Innovating our way to sustainability. *Stanford Business Books*, Stanford.

Losey, M., Meisinger, S. R., Ulrich, D. (2005). Conclusion: reality, impact, and professionalism. *Human Resource Management* 44: 201-206.

Maak, T., Pless, N.M., Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro foundation of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53 (3), pp.463-493

Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39 (3), pp, 209-220

Martin,G., Farndale, E., Paauwe, J., Stiles, P.G. (2016) Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34 (1) pp. 22-35

Mirvis, P. (2012) Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54 (4) pp. 93-117

Papalexandris, N. and Nikandrou, I. (2014). "Linking Sustainability with HR practices: A new road to competitiveness, in *Via Futuri* 2014, edited by K. Tibor, Pecs Hungary, 2014.

Papalexandris, N. (2022) Sustainable Development and the Critical Role of HRM. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica*, 67 (3) pp. 27-36

Pfeffer, J. (2016) Why the assholes are winning: Money trumps all. *Journal of Management Studies*, 53 (4), pp.663-669.

Renwick, D.W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., and Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.

Rompa, I. (2011). *Sustainable HRM Ingredients: Yet to be established*, Dissertation at V.U., University of Amsterdam.

S&P (2022), Market Place Reports, www.marketplace.spglobal.com

Saifulina, N., Carballo-Penela, A. (2016). Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behavior of employees. *Sustainable Development*, 24, pp.1-14

Shen, J. and Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746

Squire, Patton & Boggs (2022), Legal Reports, www.squirepattonboggs.com

Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G., and Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A

multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708

Qualitynet Foundation (2022) . Greek Sustainability Code: ESG Sustainability Reporting System.

United Nations (2015). Transforming our world: the 2010 agenda for sustainable development .

Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26 (3) pp. 181-197.

Voegtlin, C., Scherer, A., Hawn, O., Siegel, D., Stahl, G.K. (2019) Grand societal challenges and responsible innovation. *Journal of Management Studies*, Forthcoming

Wagner, M. (2013). ‘Green’ human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114, 443–456. doi:10.1007/s10551-012-1356-9.

Waldman, D.A., Stahl, G.K. Siegel, D. (2019). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* (forthcoming)

WCED (World Commission on Environment and Development), 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.

Wilkinson, A., Hill, M. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management*: 21:1492-1502

Wright, C., Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60 (5) pp. 1633-1661.

Zaugg, R., Blum, A. & Thom N. (2001). Sustainability in Human Resource Management, *Evaluation Report*, University of Bern.

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ**

Δωροθέα Κόσσυβα

*Πανεπιστήμιο Πειραιώς,
dorakossyva@gmail.com*

Κατερίνα Σαρρή

*Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,
ksarri@uom.edu.gr*

Νικόλαος Γεωργόπουλος

*Πανεπιστήμιο Πειραιώς,
ngeorgor@unipi.gr*

Abstract

Η εργασιακή εμπλοκή (employee engagement) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα, σε κλάδους εντάσεως γνώσης όπου το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί πρωταρχικό περιουσιακό στοιχείο, η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων γνώσης (knowledge workers) μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη σημασία της εργασιακής εμπλοκής ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, εστιάζοντας στις θετικές της συνέπειες, όπως η διατήρηση εργαζομένων γνώσης, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ικανοποίηση πελατών και η εργασιακή επίδοση. Επιπλέον, τονίζεται η ανάγκη δημιουργίας ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης, προάγεται η συνεργασία, αξιοποιούνται οι δυνατότητες των εργαζομένων και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.

Λέξεις-κλειδιά. Εργασιακή εμπλοκή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εργαζόμενοι γνώσης, επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης

1.Εισαγωγή

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης αναζητούν συνεχώς τρόπους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν την οργανωσιακή τους επίδοση. Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επίδοση αυτών των επιχειρήσεων είναι η εργασιακή εμπλοκή (employee engagement). Ειδικότερα, σε επιχειρήσεις έντασης γνώσης, όπου η συλλογική γνώση, η τεχνογνωσία και το πνευματικό κεφάλαιο των εργαζομένων είναι πρωταρχικής σημασίας, η ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Albrecht et al., 2015; Kossyva et al., 2023).

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί μία έννοια η οποία περιγράφει τη συναισθηματική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων με την εργασία που εκτελούν και την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, που τους ωθεί να εργάζονται με μεγαλύτερη ένταση και να εμπλέκονται έντονα με το αποτέλεσμα των προσπάθειών τους (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Saks, 2006; Shuck et al., 2017). Ειδικότερα, η εργασιακή εμπλοκή δε σχετίζεται με τις έννοιες «εργασιακή ικανοποίηση» (employee satisfaction), «εργασιακή εμπλοκή» (employee commitment), και «παρακίνηση των εργαζομένων» (employee motivation) (Mone and London, 2018), καθώς οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν στο υψηλότερο επίπεδο των δυνατοτήτων τους προς όφελος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και εστιάζουν περισσότερο στα θετικά αποτελέσματα (Mone and London, 2018; Kossyva et al., 2022).

Ο όρος «εμπλοκή» προέρχεται από τον Kahn (1990), διακεκριμένο ψυχολόγο, ο οποίος εστιάζοντας στην έννοια της προσωπικής εμπλοκής υποστήριξε ότι «*οι άνθρωποι αφήνουν έξω τον εαυτό τους κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ρόλου, επενδύοντας σε σωματικές, γνωστικές και συναισθηματικές ενέργειες στην εργασία τους*». Σύμφωνα με τους Shuck et al. (2017), η εργασιακή εμπλοκή περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: (1) τη γνωστική εμπλοκή, (2) τη συναισθηματική εμπλοκή και (3) τη συμπεριφορική εμπλοκή. Η γνωστική εμπλοκή αναφέρεται στην προσοχή και την εστίαση των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον καθώς και στη διανοητική εμπλοκή τους με δραστηριότητες και εμπειρίες που σχετίζονται με την εργασία. Η συναισθηματική εμπλοκή αναφέρει ότι οι προσωπικές πεποιθήσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων συνδέονται συναισθηματικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, και η συμπεριφορική εμπλοκή περιλαμβάνει την πρόθεση και την προθυμία των εργαζομένων να υπερβούν τον εαυτό τους, καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους προς όφελος της επιχείρησής τους.

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί το ακριβώς αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης και χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή, αφοσίωση και αποτελεσματικότητα (Maslach et al., 2001; Schaufeli and Bakker, 2004). Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι αισιόδοξοι, ιδιαίτερα συγκεντρωμένοι στην εργασία τους, ενθουσιώδεις και πρόθυμοι να κάνουν «το κάτι παραπάνω» για να συμβάλουν στη βιωσιμότητα και την οργανωσιακή επιτυχία μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (π.χ., Bhatnagar, 2012; Karatepe, 2013; Yalabik et al., 2015; Hooi, 2021; Kossyva et al., 2023), έχει αποδειχτεί ότι η ενίσχυση της εργασιακής

εμπλοκής μπορεί να έχει διάφορα οφέλη για τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, όπως η διατήρηση εργαζομένων γνώσης, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ικανοποίηση πελατών και η εργασιακή επίδοση. Οι ισχυρά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, είναι πιο προδραστικοί, συνεργατικοί, δημιουργικοί και πρόθυμοι να αναλαμβάνουν κινδύνους, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις ανάγκες των πελατών, ανταποκρίνονται στην ανατροφοδότησή τους και χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης. Επιπλέον, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, επιδεικνύοντας μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στους εργασιακούς τους ρόλους με αποτέλεσμα να μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία, στην ανάπτυξη και στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να τονίσει τη σημασία της εργασιακής εμπλοκής ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, εστιάζοντας στις θετικές της συνέπειες, όπως η διατήρηση εργαζομένων γνώσης, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ικανοποίηση πελατών και την οργανωσιακή επίδοση. Η παρούσα εργασία σκοπεύει να παρακινήσει τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης να δώσουν προτεραιότητα και να αναλάβουν πρωτοβουλίες ώστε να ενισχύσουν τη συλλογική τους γνώση μέσα από τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων τους. Κατά συνέπεια, ενισχύοντας και αξιοποιώντας την εργασιακή εμπλοκή, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά τους μακροπρόθεσμα.

2. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης

Οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, στις οποίες περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες πληροφορικής, οι τηλεπικοινωνίες, η επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη, οι δραστηριότητες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η έρευνα αγοράς (σύμφωνα με το NACE rev.2), βασίζονται κυρίως στη συλλογική δημιουργία γνώσης μέσω των εργαζομένων τους, καθώς πρόκειται για κλάδους στους οποίους συμβαίνουν ταχύτατες αλλαγές και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο (Holm and Østergaard, 2015; Kossyva et al., 2021). Για αυτό το λόγο, η γνώση την οποία διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τους, αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο για αυτές τις επιχειρήσεις καθώς είναι δυνατό να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, επηρεάζεται άμεσα η ικανότητά της να δημιουργεί νέα γνώση και να καινοτομεί (Kossyva et al., 2021).

Επομένως, λόγω του δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης καλούνται να διαχειριστούν τόσο το ανθρώπινο όσο και το διανοητικό τους κεφάλαιο για να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Von Nordenflycht, 2010; Alkhalil et al., 2014). Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου βασίζεται στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων (resource-based view) που υποδηλώνει την υπεροχή μίας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της με βάση τη μοναδικότητα και την ετερογένεια των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Η διαχείριση διανοητικού

κεφαλαίου εστιάζει στη θεωρία που βασίζεται στη γνώση (Knowledge-based view) η οποία περιλαμβάνεται στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζοντας ότι η γνώση αποτελεί έναν σημαντικό στρατηγικό πόρο για μία επιχείρηση, που αν διαχειρίζεται με σωστό τρόπο, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Conner and Prahalad, 2002; Wiklund and Shepherd, 2003).

Ειδικότερα, η θεωρία πόρων και ικανοτήτων αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες μίας επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές και αξιοποιηθούν σωστά από την επιχείρηση (Barney, 1991). Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, οι πόροι μίας επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι, ενώ οι άυλοι περιλαμβάνουν τη φήμη της επιχείρησης, την τεχνογνωσία ή τη γνωσιακή βάση (knowledge base), την κουλτούρα και την πελατεία. Δεδομένου ότι οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία, θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να μετασχηματιστούν σε ικανότητες, είτε βασικές είτε διακεκριμένες (Barney, 1991; Wheelen and Hunger, 2015).

Μέσα από τις διακεκριμένες ικανότητες, μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με το να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, να κατέχει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να είναι κερδοφόρα (Barney, 1991; Γεωργόπουλος, 2013). Προκειμένου να διαπιστωθεί αν ένας πόρος αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης βασίζονται στο μοντέλο *VRIO* (*VRIO framework*) και καλούνται να απαντήσουν σε τέσσερις ερωτήσεις (Barney, 1991; Barney et al., 2011):

- **Value (Αξία):** Προσφέρει αξία στους αγοραστές ο συγκεκριμένος πόρος;
- **Rareness (Σπανιότητα):** Αυτόν τον πόρο τον διαθέτει μόνο η επιχείρησή μας;
- **Imitability (Μίμηση):** Είναι δαπανηρή η μίμηση ή αντιγραφή αυτού του πόρου από τους ανταγωνιστές μας;
- **Organization (Οργανισμός):** Η επιχείρησή μας είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να αξιοποιήσει αυτόν τον πόρο;

Αν η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική, τότε ένας πόρος αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα η οποία είναι δυνατό να οδηγήσει σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

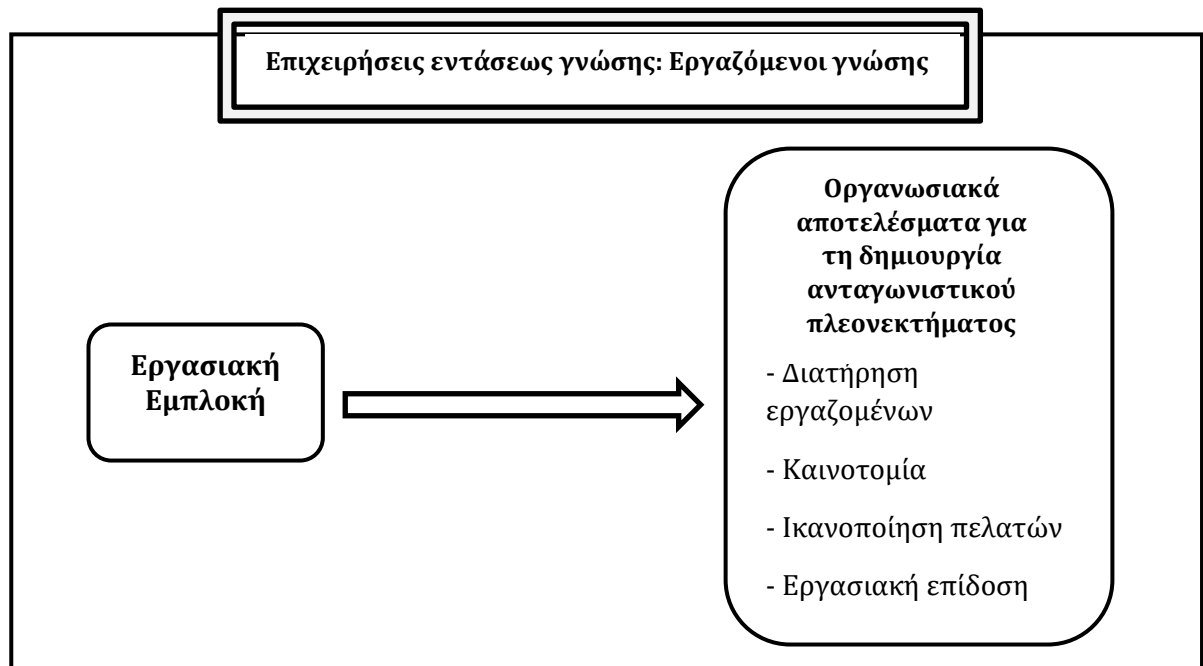
Όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα τη διατήρηση εργαζομένων, δεν είναι αρκετό για μία επιχείρηση να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων, αλλά θα πρέπει επίσης να έχει «πολύτιμες, σπάνιες και δύσκολο να μιμηθούν» δεξιότητες διατήρησής τους (Ambrosius, 2018; Khilji et al., 2015). Η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, θεωρείται πως εμπεριέχει μια στρατηγική διάσταση, καθώς είναι δυνατό να προσδώσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, όπως ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, βελτίωση της παραγωγικότητας και αύξηση της κερδοφορίας (Kumar and Pansari, 2016).

Καθώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι περιορισμένοι, οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζομένους που διαθέτουν τις κατάλληλες

δεξιότητες και γνώσεις και είναι δυνατό να συμβάλουν στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης (Hsu, 2008; D' Armagnac et al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης αντιμετωπίζουν ακόμη περισσότερες δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων γνώσης καθώς πρόκειται για κλάδους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές και υψηλή ένταση γνώσης στους οποίους ο «πόλεμος για ταλέντα» είναι αδυσώπητος, καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τη προσέλκυση και διατήρηση των πιο ικανών στελεχών παγκοσμίως (Suseno and Pinnington, 2017). Σύμφωνα με τους Valtakoski και Järvi (2016), οι εργαζόμενοι γνώσης προτιμούν να είναι πιο αυτόνομοι και τείνουν να εγκαταλείπουν το εργασιακό τους περιβάλλον με μεγαλύτερη ευκολία αναζητώντας νέες θέσεις κάπου αλλού. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους γνώσης να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα δεδομένου ότι το βασικό τους πλεονέκτημα είναι η γνώση που διαθέτουν (Corrocher et al., 2009; Valtakoski and Järvi, 2016). Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης καλούνται να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζόμενους οι οποίοι διαθέτουν πολύτιμες δεξιότητες και ικανότητες και συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης (Ambrosius, 2018; Kossyva et al., 2022). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι γνώσης που εμπλέκονται ενεργά με τη θέση εργασίας τους και με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται αποτελούν σημαντικούς πόρους για τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης που μπορούν να συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Kassa and Tsigu, 2022).

3. Ο ρόλος της εργασιακής εμπλοκής για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες ολοένα και περισσότερο να εστιάζουν στις εσωτερικές τους διαδικασίες και τους πόρους τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη βελτίωση της επίδοσής τους, καθώς το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό και ασταθές. Ένας από τους τρόπους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η εργασιακή εμπλοκή (Welbourne et al., 2007).



Σχήμα 3.1. Οργανωσιακά αποτελέσματα εργασιακής εμπλοκής για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης

Σύμφωνα με τους Gerard και Dan (2006), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ενεργά εμπλεκόμενων εργαζομένων μιας επιχείρησης, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν πιο σκληρά, είναι πιο δημιουργικοί, πιο παραγωγικοί, πιο αφοσιωμένοι και γενικότερα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν «το κάτι παραπάνω» στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Lockwood, 2007; Bhatnagar, 2012). Κατά συνέπεια, η εργασιακή εμπλοκή έχει συνδεθεί με μια σειρά από θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σχήμα 3.1), όπως η διατήρηση εργαζομένων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ικανοποίηση πελατών, η εργασιακή επίδοση και κατ' επέκταση η οργανωσιακή επίδοση (Saks, 2006; Bhatnagar, 2012; Kassa and Tsigu, 2022).

3.1 Εργασιακή εμπλοκή και διατήρηση εργαζομένων

Η πρόθεση κινητικότητας των εργαζομένων από την εργασία τους ή αλλιώς εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων έχει εξεταστεί εκτενώς ως συνέπεια της εργασιακής εμπλοκής (π.χ., Bhatnagar, 2012). Όταν τα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής είναι υψηλά, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα και ενθουσιασμό με τη δουλειά τους και είναι συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρησή τους (Albrecht and Marty, 2020). Αντίθετα, όταν τα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής είναι χαμηλά, οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν αρνητικά συναισθήματα και είναι πιθανότερο να εγκαταλείψουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και να αναζητήσουν καλύτερο εργασιακό περιβάλλον (Shantz et al., 2016). Άρα, η πρόθεση κινητικότητας των εργαζομένων αποτελεί ένα οργανωσιακό αποτέλεσμα που αναφέρεται στην πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν οικειοθελώς την

εργασία τους (Falkenburg and Sachyns, 2007). Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες, υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπλοκή και την πρόθεση κινητικότητας των εργαζομένων από την εργασία τους (π.χ., Shantz et al., 2016; Albrecht and Marty, 2020). Με βάση τη σχέση αυτή, έχει αποδειχτεί ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακής εμπλοκής μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα διατήρησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι γνώσης, δηλαδή εργαζόμενοι που διαθέτουν εξειδικευμένα προσόντα και ικανότητες, εμπλέκονται ενεργά σε γνωστικό, συναισθηματικό και σε συμπεριφορικό επίπεδο με τη θέση εργασίας τους αλλά και συνολικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δεν προτίθενται να αφήσουν την εργασία τους (Kossyva et al., 2022).

3.2 Εργασιακή εμπλοκή και καινοτομία

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αφοσίωσή τους στη θέση εργασίας τους (Shalley and Gilson, 2004). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (π.χ., De Jong and Kemp, 2003; Parzefall et al., 2008), οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά και εμπλέκονται με την εργασία τους αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους δημιουργίας αξίας στις διαδικασίες της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά με τη θέση εργασίας τους και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, είναι πιθανότερο να παρακινηθούν, να δεσμευτούν και να επενδύσουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους. Το αυξημένο επίπεδο εργασιακής εμπλοκής μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον ως προς την καινοτομία, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται δημιουργικά, να μοιράζονται ιδέες και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και κινδύνους. Κατά συνέπεια, η εργασιακή εμπλοκή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις, καθώς ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την αυτονομία, αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους εργαζόμενους για τις καινοτόμες συνεισφορές τους, ενισχύει περισσότερο την εργασιακή εμπλοκή και κατά συνέπεια δημιουργεί μια κουλτούρα καινοτομίας (Kassa and Tsigu, 2022).

3.3 Εργασιακή εμπλοκή και ικανοποίηση πελατών

Η εργασιακή εμπλοκή έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Η υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι πιο προσεκτικοί ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών, ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις ανάγκες τους και είναι προδραστικοί ως προς την αντιμετώπιση δυνητικών προβλημάτων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας και τη δημιουργία εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμων σχέσεων (De Jong and De Ruyter, 2004). Οι ικανοποιημένοι πελάτων είναι πιο πιθανό να εξελιχθούν σε πιστούς πελάτες και να προτείνουν και σε άλλους πελάτες τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας στη φήμη και στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά με την εργασία τους, παρακινούνται περισσότερο να παρέχουν ανώτερες υπηρεσίες, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες των πελατών (Bettencourt et al., 2005; Karatepe, 2013). Συνεπώς, ενισχύοντας την εργασιακή εμπλοκή, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να βελτιώσουν την

πελατειακή εμπειρία, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

3.4 Εργασιακή εμπλοκή και εργασιακή επίδοση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εργασιακή εμπλοκή έχει θετική επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων (Shin et al., 2020). Η υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί στα εργασιακά τους καθήκοντα. Ειδικότερα, οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι γνώσης συνεισφέρουν ενεργά στην εργασία τους με τις γνώσεις που διαθέτουν, τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Επιδεικνύουν πιο ισχυρή δέσμευση και συνέπεια στην εργασία τους, και αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να πετυχαίνουν τόσο τους ατομικούς όσο και τους ομαδικούς τους στόχους. Οι επιχειρήσεις που έχουν ως βασική τους προτεραιότητα τα υψηλά επίπεδα εργασιακής εμπλοκής, βελτιώνουν την επίδοσή τους, πετυχαίνουν τους στόχους τους και αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Άρα, η αυξημένη εργασιακή επίδοση των ενεργά εμπλεκόμενων εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συνολική οργανωσιακή επίδοση (Karatepe, 2013; Shin et al., 2020). Ενισχύοντας την εργασιακή εμπλοκή, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης μπορούν να αυξήσουν τόσο την εργασιακή όσο και την οργανωσιακή τους επίδοση καθώς οι ενεργά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι συμβάλλουν με την εμπειρία τους, τις δεξιότητές τους, το πάθος τους για την εργασία τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση την οποία εργάζονται, στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά.

4. Συζήτηση και συμπεράσματα

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί σημαντικό παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν διάφοροι τρόποι με τους οποίους η εργασιακή εμπλοκή μπορεί να συμβάλει στη βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων και στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (π.χ., Karatepe, 2013; Albrecht and Marty, 2020; Shin et al., 2020; Kassa and Tsigu, 2022), ενισχύοντας την εργασιακή εμπλοκή, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης μπορούν να διατηρήσουν τους ταλαντούχους εργαζομένους τους, να προωθήσουν τη συνεργασία και το διαμοιρασμό γνώσης, να αναπτύξουν καινοτομίες, να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, να βελτιώσουν την εργασιακή επίδοση και συνολικά να αυξήσουν τη συνολική επιχειρηματική τους επίδοση.

Οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι με την εργασία τους είναι πιο αφοσιωμένοι, μοιράζονται πρόθυμα τη γνώση τους, συνεισφέρουν με καινοτόμες ιδέες και λύσεις, συνεργάζονται αποτελεσματικά, ενδιαφέρονται για τους πελάτες της επιχείρησης και καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων τους. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, όπου η συλλογική γνώση και η τεχνογνωσία των εργαζομένων είναι πρωταρχικής σημασίας, αυτή η επιπλέον προσπάθεια μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επίδοσή τους.

Συμπερασματικά, η εργασιακή εμπλοκή σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης μπορεί να προσδώσει σημαντικά οφέλη που συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα οφέλη αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων/εργαζομένων γνώσης: Οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην επιχείρηση, συμβάλλοντας στη διατήρηση της γνώσης εντός της επιχείρησης και στην ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης αναφορικά με το εργασιακό της περιβάλλον.
- Αυξημένη καινοτομία: Οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι συνεισφέρουν με τη δημιουργικότητά τους, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και την προθυμία τους να αναλάβουν κινδύνους, παρέχοντας μια συνεχή ροή καινοτόμων ιδεών και λύσεων.
- Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών: Οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι προσφέρουν υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες των πελατών και χτίζοντας μακροχρόνιες σχέσεις που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών και κατά συνέπεια στην καλή φήμη της επιχείρησης.
- Βελτιωμένη εργασιακή επίδοση: Οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, επηρεάζοντας θετικά τόσο την ατομική και όσο και ομαδική τους επίδοση.

Τα παραπάνω οφέλη μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της συνολικής επίδοσης των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, καθώς οι υψηλά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στους εργασιακούς τους ρόλους επηρεάζοντας θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Για να αξιοποιήσουν τα οφέλη της εργασιακής εμπλοκής, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές που προάγουν την αυτονομία των εργαζομένων, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την αναγνώριση και την επιβράβευσή τους. Γενικότερα, για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης καλούνται να επενδύσουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων γνώσης και να καλλιεργήσουν μία κουλτούρα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας, αναλαμβάνοντας παράλληλα πρωτοβουλίες ενίσχυσης της εργασιακής εμπλοκής.

Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση της εργασιακής εμπλοκής αποτελεί σημαντική στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης που αποσκοπούν να διαφοροποιηθούν και να εξασφαλίσουν μια ανταγωνιστική θέση στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον.

5. Βιβλιογραφία

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), pp. 7-35.

- Albrecht, S. L. and Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), pp. 657–681.
- Alkhalil, S.S., Dahiyat, S.E. and Aldalahmeh, A.M. (2014). Intellectual capital development and its effect on technical innovation in banks operating in Jordan. *Journal of Management Research*, 6(1), pp. 211-238.
- Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), pp. 53-68.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-112.
- Barney, J.B., Ketchen Jr., D.J. and Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299-1315.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W., MacKenzie, S.B. (2005). Customer-oriented boundaryspanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), pp. 141–157.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- Conner, K. and Prahalad, C. (2002). A Resource-Based Theory of the Firm. In Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, pp. 103-131.
- Corrocher, N., Cusmano, L. and Morrison, A. (2009). Modes of innovation in knowledge-intensive business services evidence from Lombardy. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), pp. 73-196.
- D' Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A. and Cloet, H. (2020). French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review*, 17, pp. 449–465.
- De Jong, A. and De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), pp. 457–491.
- De Jong, J.P.J. and Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(2), pp. 189-212.
- Falkenburg, K. and Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), pp. 708-723.
- Holm, J.R. and Østergaard, C.R. (2015). Regional Employment Growth, Shocks and Regional Industrial Resilience: A Quantitative Analysis of the Danish ICT Sector. *Regional Studies*, 49(1), pp. 95-112.

- Hooi, L. W. (2021). Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), pp. 2729-2758.
- Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35, pp. 1316–1326.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 132–140.
- Kassa, A.G. and Tsigu, G.T. (2022). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: a resource-based view and a social exchange theory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), pp. 1694-1711.
- Khilji, S.E., Tarique, I. and Schuler, R.S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp. 236-248.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. and Sarigiannidis, L. (2023). Retaining talent in knowledge-intensive services: Enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., Sarigiannidis, L. (2022). Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), pp. 719-738.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. and Sarigiannidis, L. (2021). Talent Retention through Employee Engagement, Human Resource, Knowledge and Change Management: A Conceptual Framework. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 4(2), pp. 35-45.
- Kumar, V. and Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 497-514.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, pp. 1-12.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 397–422.
- Mone, E.M. and London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. UK: Routledge.
- Parzefall, M. R., Seeck, H. and Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2, pp. 165-182.

- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 600–619.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293–315.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Pinto, A.M., Salanova, M. and Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), pp. 464-481.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need to know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 33-53.
- Shantz, A., Alfes, K. and Latham, G.P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), pp. 25-38.
- Shin, Y., Hur, W.-M. and Choi, W.-H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), pp. 1417-1438.
- Shuck, B., Adelson, J. L. and Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), pp. 953–977.
- Suseno, Y. and Pinnington, A.H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), pp. 205-229.
- Valtakoski, A. and Järvi, K. (2016). Productization of knowledge-intensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management*, 27(3), pp. 360-390.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 155-174.
- Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E. and Sanchez, F. (2007). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), pp. 312–325.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Ed. New York: Pearson Education Inc.

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1307-1314.

Yalabik, Z. Y., van Rossenberg, Y., Kinnie, N. and Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *International Journal of Human Resource Management*, 26(12), pp. 1602–1621.

**ΠΡΟΣ ΈΝΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ GPS (WWW.NEGOTIATIONSGPS.COM)
TOWARDS A NEGOTIATION'S GPS**

Νικολόπουλος Ανδρέας
Ομότιμος Καθηγητής Ο.Π.Α.,
anikol@aeub.gr

Μπλάτσος Ιωάννης
Διδάκτωρ Ο.Π.Α.,
i.blatsos@gmail.com

Abstract

Οι διαπραγματεύσεις συνδέονται με σημαντικό βαθμό αβεβαιότητας, λόγω του πλήθους των παραγόντων που δυνητικά επιδρούν σ' αυτές. Στη λύση του προβλήματος αυτού στοχεύει το διαπραγματευτικό GPS, αφού προδιαγράφει τους χειρισμούς του Χρήστη ανάλογα με τα δεδομένα του περιστατικού. Για το λόγο αυτό, το διαπραγματευτικό GPS αποτελεί την πρώτη προσπάθεια για τυποποιημένη συμβουλευτική στις διαπραγματεύσεις και επιπλέον εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence).

Το διαπραγματευτικό GPS περιλαμβάνει 729 προτάσεις χειρισμών, οι οποίες καλύπτουν όλο το εύρος των περιστατικών μιας διαπραγματευτικής σχέσης. Οι δυνατότητες εφαρμογής του διαπραγματευτικού GPS είναι εκτεταμένες. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε τύπος σχέσης αποτελεί προϊόν διαπραγμάτευσης. Συνεπώς, το διαπραγματευτικό GPS εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς του Μάνατζμεντ και επιπλέον σε γνωστικά αντικείμενα που περιλαμβάνουν διαπραγματεύσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε την Προσέλκυση ξένων Επενδύσεων, τη Διαμεσολάβηση – Διαιτησία, τις Διεθνείς Σχέσεις, τις Διαπροσωπικές Σχέσεις, κ.λπ.

Λέξεις-κλειδιά. Διαπραγματεύσεις, Διοικητική Συγκρούσεων, Μάνατζμεντ, Διαμεσολάβηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διεθνείς Σχέσεις, Τεχνητή Νοημοσύνη

1. Εισαγωγή

Στο δρόμο για την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στις κοινωνικές επιστήμες, και ιδιαίτερα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, η συμβολή των ερευνητών στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων είναι κρίσιμης σημασίας. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στη μεγάλη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων συμφερόντων που προκύπτουν κατά την πραγματοποίηση στόχων και που οδηγούν σε αρνητικές αποκλίσεις (Dlugos, 1974).

Το σκοπό αυτό μπορεί να εξυπηρετήσει ένας τύπος πυξίδας - GPS (Global Positioning System), προσαρμοσμένου στις διαπραγματεύσεις. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του GPS στις διαπραγματεύσεις υπαγορεύει ανάλογη μέθοδο, δηλαδή προσανατολισμό του των χειρισμών. Χρήστη βάσει των απαντήσεων του σε σχετικά ερωτήματα.

Τα ερωτήματα αυτά και οι πιθανοί συνδυασμοί τους αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές και οι αντίστοιχες προτάσεις τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Συνεπώς, ως πρώτο βήμα αναζητούνται οι θεωρητικές δυνατότητες για τον προσδιορισμό των ανεξάρτητων μεταβλητών, για την εξασφάλιση του Χρήστη ως προς:

- (α) την πληρότητα του περιεχομένου των προτάσεων προς αυτόν
- (β) την επάρκεια του πλήθους ευέλικτων χειρισμών του και
- (β) τη δυνατότητα πρόβλεψης των πιθανών χειρισμών της άλλης πλευράς, η οποία συνυπολογίζεται αναλόγως στις επιλογές – τους χειρισμούς του

Ακολούθως, παρουσιάζεται ο τρόπος διαμόρφωσης του διαπραγματευτικού GPS, βάσει των συνδυασμών των ανεξάρτητων μεταβλητών που προσδιορίστηκαν προηγουμένως.

2. Προσεγγίσεις στον χώρο των Διαπραγματεύσεων

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις αποσκοπούν στην επιλογή του θεωρητικού πλαισίου που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Οι εν λόγω προσεγγίσεις περιλαμβάνονται σε πέντε ομάδες: α) τη συμπεριφορική, β) τη στρατηγική, γ) τη δομική, δ) τη διαδικαστική και ε) την ενοποιητική προσέγγιση.

Οι *συμπεριφορικές προσεγγίσεις* επικεντρώνονται στο ρόλο των προσωπικοτήτων ή των ατομικών χαρακτηριστικών των μερών στην πορεία και την έκβαση των διαπραγματεύσεων. Συνεπώς, οι επιμέρους διαπραγματευτικές εκβάσεις θεωρούνται αποτέλεσμα διαφόρων «τύπων» προσωπικοτήτων (Nicholson, 1964).

Στην προσέγγιση αυτή κυριαρχούν οι ανθρώπινες τάσεις, τα συναισθήματα και οι δεξιότητες. Κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτώνται κυρίως από: 1) τις «τεχνικές» της πειθούς, 2) τις στάσεις, 3) την εμπιστοσύνη, 4) την αντίληψη (ορθή ή εσφαλμένη), 5) τα ατομικά κίνητρα και 6) την προσωπικότητα.

Υπό το πρίσμα αυτό, δίνεται εναλλακτικά έμφαση σε παρεμφερείς μεταβλητές, όπως σχέσεις, κουλτούρα, κανόνες, δεξιότητες και προσδοκίες. Στην προσέγγιση αυτή περιλαμβάνεται και η «πλαίσωση» (framing), δηλαδή ο συσχετισμός της έκβασης – του

τελικού αποτελέσματος με την περιγραφή ή τη δημιουργία της ανάλογης αντίληψης για ένα πρόβλημα προς την άλλη πλευρά (Raiffa, 1982).

Ειδικότερα, οι Neale και Bazerman (1985) και οι Bazerman, et al., (1985) προσδιορίζουν την επίδραση πλαισίωσης ή παρουσίας μιας σύγκρουσης στις επιλογές των μερών για μεγιστοποίηση των κερδών τους ή ελαχιστοποίηση των απωλειών τους.

Οι *στρατηγικές προσεγγίσεις* προσανατολίζονται σε ορθολογικές επιλογές με χρησιμοποίηση μαθηματικών και θεωρίας των αποφάσεων. Οι επιρροές τους προέρχονται από την οικονομία, τη βιολογία και την ανάλυση των συγκρούσεων. Οι διαπραγματευτές θεωρούνται "ορθολογικοί" λήπτες αποφάσεων για τη μεγιστοποίηση των "κερδών" (ή «ανταμοιβών») τους. Για το σκοπό αυτό, οι ενέργειές τους βασίζονται σε επιλογή εναλλακτικών λύσεων, αναζητώντας εκείνη που προσφέρει τα «βέλτιστα» αποτελέσματα. Δηλαδή, εκείνων των αποτελεσμάτων που:

- εναρμονίζονται με τα κίνητρά τους – τα συμφέροντά τους,
- εμφανίζουν τα μεγαλύτερα κέρδη και
- ελαχιστοποιούν τις αρνητικές επιπτώσεις στα επιθυμητά αποτελέσματα

Η αναζήτηση της μοναδικής «βέλτιστης λύσης» (Raiffa, 1982) χαρακτηρίζει τα στρατηγικά μοντέλα ως μάλλον «αξιολογικά» (normative). Η στρατηγική προσέγγιση αποτελεί θεμέλιο λίθο για τις θεωρίες παιγνίων και του κρίσιμου κινδύνου (Snyder & Diesing, 1977), κατά τις οποίες οι Παίκτες προσανατολίζονται σε λήψη αποφάσεων με ελλιπείς πληροφορίες για τις προθέσεις κάθε πλευράς. Κάθε μέρος αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των κερδών του, κάτι που εμποδίζει τις μεταξύ τους συμφωνίες, εκτός επιτυγχάνονται συγκριτικά καλύτερα αποτελέσματα μέσω συνεργασίας τους. Οι ωφέλειες των μερών στην περίπτωση μελλοντικών σχέσεων τους επιδρά θετικά προς την κατεύθυνση αυτή (Axelrod, 1984). Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε παραλλαγή του Παιγνίου «Δίλημμα του Φυλακισμένου».

Σύμφωνα με τις *δομικές προσεγγίσεις*, τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτώνται από τα δομικά χαρακτηριστικά τους, όπως:

- α) ο αριθμός των εμπλεκομένων,
- β) η σύνθεση τους (μία ή περισσότερες ομάδες σε κάθε πλευρά)
- γ) οι συσχετισμοί των δυνάμεων (Raiffa, 1982; Bacharach & Lawler, 1981).

Οι δομικές προσεγγίσεις αποσκοπούν «στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων υπό το πρίσμα των μοτίβων σχέσεων μεταξύ των μερών ή των στόχων τους» (Zartman, 1976). Παρόλα αυτά, οι δομικές προσεγγίσεις χαρακτηρίζονται ως αξιολογικές (normative) στις περιπτώσεις που οι εκβάσεις θεωρούνται δεδομένες εκ των προτέρων (a priori) βάσει δομικών παραγόντων.

Στις δομικές προσεγγίσεις οι διαπραγματεύσεις τείνουν να ορίζονται ως σενάρια σύγκρουσης με ασύμβατους στόχους μεταξύ των Παικτών. Στο επίκεντρο βρίσκονται τα μέσα των μερών, με καθοριστικό ρόλο τους συσχετισμούς δυνάμεων τους για τη διασφάλιση των επιμέρους στόχων τους (Bacharach και Lawler, 1981). Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται πρόσθετες δομικές ιδιότητες όπως:

- η διαθεσιμότητα εναλλακτικών λύσεων
- ο ρόλος των τακτικών στην επιτυχία του μέρους που φαινομενικά είναι το λιγότερο ισχυρό

Η *διαδικαστική προσέγγιση* επικεντρώνεται στη "διαδικασία μάθησης, στην οποία τα μέρη αντιδρούν στη συμπεριφορά παραχώρησης των άλλων" (Zarthman, 1978). Οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν εν προκειμένω στάδια που αποτελούνται από σειρά παραχωρήσεων. Από τις παραχωρήσεις αυτές εμφανίζονται οι προθέσεις των εμπλεκομένων και οι ενθαρρύνσεις των κινήσεων της άλλης πλευράς.

Οι *ενοποιητικές προσεγγίσεις* προσανατολίζονται σε αλληλεπιδράσεις με σκοπό το αμοιβαίο όφελος και τη συμφωνία των μερών ("κερδίζω/κερδίζεις" – Win/Win). Για το σκοπό αυτό, προτείνεται στα μέρη προβαίνουν η αμοιβαία παράθεση και ο συνδυασμός των συμφερόντων τους για αύξηση της συνολικής ωφέλειας (Creating Value Approach). Στη συνέχεια, η ωφέλεια αυτή κατανέμεται έτσι ώστε να υπερβαίνει τις BATNA (Best Alternative To A Negotiated Agreement) των μερών.

Η ενοποιητική προσέγγιση υποστηρίζεται και από τις θεωρίες των «φάσεων», οι οποίες προσδιορίζουν μεταβατικές περιόδους – στάδια στη διαδικασία κοινής λήψης αποφάσεων. Στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαπραγματεύσεων μέσω τριών σταδίων φάσεων: (α) τη διαγνωστική, (β) τη διαμόρφωση και (γ) τις λεπτομέρειες Zartman & Berman (1982). Στην ενοποιητική προσέγγιση περιλαμβάνεται και η Διαπραγμάτευση *βάση αρχών* (Fisher & Ury (1981), οι οποίοι αναδεικνύουν την επίλυση προβλημάτων μέσω αμοιβαίου κέρδους έναντι της διανεμητικής διαπραγμάτευσης.

Εκ πρώτης όψεως, η ενοποιητική προσέγγιση εμφανίζει αξιολογικό (normative) χαρακτήρα, λόγω της προτεινόμενης μεθόδου για τον προσδιορισμό και τους συνδυασμούς των συμφερόντων των μερών.

Τα σημαντικότερα σημεία των προσεγγίσεων αυτών παρουσιάζονται συνοπτικά στον 1^ο Πίνακα.

Πίνακας 1. Κύρια Χαρακτηριστικά Διαπραγματευτικών Προσεγγίσεων

Προσεγγίσεις	Κύρια Χαρακτηριστικά	Παρατηρήσεις
Συμπεριφορικές Προσεγγίσεις	Έμφαση στις αλληλεπιδράσεις μέσω τύπων προσωπικότητας	Ιδιαίτερη έμφαση στις «θέσεις» (Positions)
	Επιδράσεις: τεχνικών πειθούς, στάσεων, εμπιστοσύνης, ορθής ή εσφαλμένης αντίληψης, ατομικών κινήτρων, προσωπικότητας, κουλτούρας, δεξιοτήτων και κανόνων, όπως και η «πλαίσωση» (Framing)	
Στρατηγική Προσέγγιση	Μοντέλα ορθολογικής επιλογής, βάσει μαθηματικών και των θεωριών των αποφάσεων. Θεμελιώνουν τις θεωρίες Παιγνίων	Αξιολογικές προσεγγίσεις με υποβάθμιση των συσχετισμών Δυνάμεων
Δομική προσέγγιση	Οι διαπραγματευτικές εκβάσεις συναρτώνται με δομικά κυρίως χαρακτηριστικά, όπως: αριθμός των μερών, σύνθεση, συσχετισμοί δυνάμεων	Αξιολογικές προσεγγίσεις, εφόσον οι εκβάσεις θεωρούνται a priori όταν έχουν προσδιορισθεί οι δομικοί παράγοντες
	Η εξουσία/δύναμη αποτελεί κεντρικό και καθοριστικό παράγοντα	
	Έμφαση στον προσδιορισμό και υπεράσπιση των «θέσεων» (Position taking)	
Διαδικαστική Προσέγγιση	Τα μέρη εκπαιδεύονται στους διαπραγματευτικούς χειρισμούς βάσει διαδικασίας μάθησης από τις συμπεριφορές των άλλων	Ανεπάρκεια θεωρητικού υπόβαθρου, αφού η γνώση των χειρισμών εξαρτάται από τη «μάθηση» των συμπεριφορών των άλλων.
	Οι παραχωρήσεις σηματοδοτούν στάδια στις διαπραγματεύσεις	
Ενοποιητική Προσέγγιση	Στόχος η συμφωνία είτε με την κάλυψη των συμφερόντων των εμπλεκομένων μέσω «μεγέθυνσης της πίττας» (Creating Value) είτε μέσω δυσμενούς BATNA των μερών	Δεοντολογική, αφού προϋποθέτει την κοινή αποδοχή της ενοποιητικής προσέγγισης
	Συνδυασμοί συμφερόντων (Interest Based), και μέθοδοι εξασφάλισης συναίνεσης και αποφυγής δυσαρμονιών κατά τις διαπραγματεύσεις	

3. Θεωρίες των Διαπραγματεύσεων

Βασιζόμενοι στις προηγούμενες προσεγγίσεις, η ανάλυση των επομένων έξι θεωριών αποσκοπεί τον προσδιορισμό ανεξάρτητων μεταβλητών που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν ένα διαπραγματευτικό GPS.

Σύμφωνα με το *δυσδιάστατο μοντέλο* «διπλών ενδιαφερόντων» (Dual Concerns Model) των Blake & Mouton (1964, 1970), τα μέρη συνυπολογίζουν κατά τη διαχείριση των συγκρούσεών τους τόσο τα ατομικά τους ενδιαφέροντα όσο και αυτά της άλλης πλευράς (Thomas & Kilmann, 1974; Pruitt & Rubin, 1986).

Το ατομικό ενδιαφέρον εναρμονίζεται με τις θεωρίες των Παιγνίων (Von Neumann et al., 1947) και αυτές του επιπέδου φιλοδοξίας (Siegel, 1957). Από την άλλη πλευρά, το ενδιαφέρον για το άλλο μέρος προσεγγίζεται και από τις θεωρίες της *συνεργασίας* και του *ανταγωνισμού* (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1984), με αντικείμενο τη δημιουργία οφέλους για διατήρηση ή ανάπτυξη σχέσης.

Τα προαναφερθέντα κίνητρα διαμορφώνουν πλέγμα τεσσάρων τεταρτημορίων ως αποτέλεσμα των συνδυασμών «μεγάλο ή μικρό ατομικό ενδιαφέρον» και «μεγάλο ή μικρό ενδιαφέρον για την άλλη πλευρά». Οι εν λόγω συνδυασμοί οδηγούν καταρχάς σε τέσσερα εναλλακτικά στυλ συμπεριφοράς, στα οποία προστίθεται και ένα πέμπτο ως μέση τιμή μεταξύ μεγάλου και μικρού ενδιαφέροντος για κάθε μέρος. Συγκεκριμένα:

- (1) Επιβολή (Dominating): Μεγάλο ατομικό ενδιαφέρον και Μικρό για τον άλλον
- (2) Ενσωμάτωση (Integrating): Μεγάλο ατομικό ενδιαφέρον και Μεγάλο για τον άλλον
- (3) Αποφυγή (Avoiding): Μικρό ατομικό ενδιαφέρον και Μικρό για τον άλλον
- (4) Παραχώρηση (Obliging): Μικρό ατομικό ενδιαφέρον και Μεγάλο για τον άλλον
- (5) Συμβιβασμός (Compromising): Μέσο (μεταξύ μεγάλου και μικρού) ατομικό ενδιαφέρον και Μέσο ενδιαφέρον για τον άλλον

Από την άλλη πλευρά, ο Cohen (1980), επικεντρώνεται στις ακόλουθες πέντε προτάσεις για επιτυχείς διαπραγματεύσεις.

(α) Χρησιμοποίηση τριών απαραίτητων βημάτων για την επιτυχία:

- Αντιμετώπιση και μη παράβλεψη της σύγκρουσης (Move toward -not away from- the conflict)
- Ενέργησε σαν να μην ξέρεις τίποτα για το πρόβλημα, ακόμα και εάν ξέρεις (Act as if you don't know anything about the situation, even if you do)
- Μείνε σιωπηλός, ειδικά στην αρχή (Keep quiet, especially in the beginning)

(β) Προσδιορισμός του διαπραγματευτικού στυλ της άλλης πλευρά – και πώς αυτή το χειρίζεται (Identifying the other side's negotiating style — and how to deal with it)

(γ) Εφαρμογή τεχνικών του Κερδίζω – Κερδίζεις (The win-win technique)

(δ) Χρησιμοποίηση του χρόνου προς το συμφέρον σου (Using time to your advantage)

(ε) Άσκηση δύναμη επιμονής/αντοχής, πειθούς και στάσης (The power of persistence, persuasion, and attitude)

Ο Pruitt (1991) προσδιορίζει τέσσερις εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή τις στρατηγικές διαπραγματεύσεων, με σκοπό τη διερεύνηση ακολούθως των αντίστοιχων ανεξάρτητων.

Για το λόγο αυτό, η οπτική του προσεγγίζει τυπικά αυτήν του δυσδιάστατου μοντέλου. Συγκεκριμένα:

- (α) Επίλυση Σύγκρουσης (Problem Solving): Προσανατολισμός σε εκβάσεις «κερδίζω-κερδίζεις» (Win-Win).
- (β) Ανταγωνισμός (Contending): Αναφορά σε τακτικές για εκβάσεις «κερδίζω-χάνεις».
- (γ) Παραχώρηση/Συμβιβασμός (Yielding): Αμοιβαίες υποχωρήσεις, εφόσον τα θέματα είναι μικρής σημασίας για τα μέρη.
- (δ) Απραξία (Inaction): Τακτικές αναμονής και προετοιμασίας για την επερχόμενη σύγκρουση, π.χ. με αύξηση της πίεσης χρόνου προς την άλλη πλευρά.

Οι Zartman & Berman (1982) καταγράφουν τα ακόλουθα τρία στάδια διαπραγματευτικής διαδικασίας, ως εξαρτημένες μεταβλητές των επιμέρους τύπων προβλημάτων και συμπεριφορών. Συγκεκριμένα:

- 1) Διάγνωση της κατάστασης (participants diagnose their situation) και απόφαση εκκίνησης διαπραγματεύσεων,
- 2) Διαπραγμάτευση μιας φόρμουλας ή ενός κοινού ορισμού της σύγκρουσης με όρους επιδεκτικούς λύσης (they attempt to negotiate a formula or common understanding of their conflict, in terms which permit its resolution) και
- 3) Διευθέτηση των λεπτομερειών της σύγκρουσης κατά την εφαρμογή της φόρμουλας διαπραγμάτευσης της λεπτομέρειας: εφαρμογή της φόρμουλας (....settles the details of the conflict by applying the formula)

Παρά τη διάκριση των σταδίων αυτών, επισημαίνουν τον μάλλον εννοιολογικό χαρακτήρα τους, επισημαίνοντας ότι στις πραγματικές διαπραγματεύσεις οι φάσεις αυτές δεν είναι πάντα αυτοτελείς αλλά ότι επικαλύπτονται. Ακολουθώς αναδεικνύουν χαρακτηριστικά υποβοήθησης του Παίκτη σε πρακτικές περιπτώσεις, όπως: ενσυναίσθηση, υπομονή, αυτοπεποίθηση, ευρηματικότητα και αντοχή.

Για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας της διαπραγμάτευσης θέσεων (Positional Negotiations) και των εκβάσεων «κερδίζω-χάνεις», οι Fisher και Ury (1981) αντιπροτείνουν τη *διαπραγμάτευση συμφερόντων* (Interest Based Negotiations) με σκοπό το «κερδίζω-κερδίζεις».

Η διαπραγμάτευση συμφερόντων αποσκοπεί στη μεγέθυνση της κοινής ωφέλειας (Creating Value) των μερών, προκειμένου να καλυφθούν οι επιμέρους απαιτήσεις τους και να οδηγηθούν στη συμφωνία – το «Ναι».

Από πλευράς διαδικασίας, η διαπραγμάτευση συμφερόντων απαιτεί:

- (α) τη γνωστοποίηση των συμφερόντων εκατέρωθεν (Cards on the Table) και
- (β) τη συνεργασία των μερών για το συνδυασμό των συμφερόντων τους, έτσι ώστε να παραχθεί η επαρκής ωφέλεια που θα καλύψει τα ελλείμματά τους.

Εφόσον τελικά δεν παράγεται η επαρκής αυτή ωφέλεια, προτείνεται η εναλλακτικά τακτική: Τί Εάν (What If), μέσω της οποίας συγκρίνονται τα οφέλη της συμφωνίας με αυτά της τυχόν μη - συμφωνίας τους. Για τη διόγκωση των ωφελειών της συμφωνίας, προστίθενται στα παρόντα οφέλη των μερών και αυτά της μελλοντικής σχέσης τους.

Στην περίπτωση αυτή, ο ρόλος της BATNA (Best Alternative To A Negotiated Agreement: τί θα συμβεί στο κάθε μέρος – ποιο θα είναι το ύψος των ωφελειών ή απωλειών του σε

περίπτωση διαφωνίας) είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού όσο χειρότερη είναι η BATNA των μερών τόσο μεγαλύτερα τα κίνητρά τους για συμφωνία.

Σε αντιδιαστολή με τις προηγούμενες απόψεις, η θεωρία «Μόνος Εναντίον Όλων» (Νικολόπουλος, 2015, 2019) επικεντρώνεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές που αποσκοπούν στην ερμηνεία των διαπραγματευτικών συμπεριφορών (εξαρτημένων μεταβλητών) ανά περίπτωση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανεξάρτητες μεταβλητές ανέρχονται σε 20 και περιλαμβάνονται σε τέσσερα στάδια.

Πρώτο στάδιο: *διαμόρφωση της αρχικής συμπεριφοράς*, με ανεξάρτητες μεταβλητές:

- (1) την *αντιλαμβανόμενη διάρθρωση των σχέσεων*, δηλαδή το πλήθος και τα στοιχεία μιας σχέσης στο παρελθόν, το παρόν και το μέλλον,
- (2) το *αντιλαμβανόμενο μέγεθος συγκρούσεων*, δηλαδή το μέγεθος των ελλειμμάτων της σχέσης, με συνυπολογισμό και των τυχόν πλεονασμάτων της, τα οποία λογίζονται ως μεγέθη συνεργασίας (αντικίνητρα για σύγκρουση) και
- (3) τη *συγκρουσιακή ικανότητα*, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη ικανότητα του Παίκτη να διεκδικήσει την απαλοιφή των ελλειμμάτων του

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τον *προϋπολογισμό των δυνάμεων*, με ανεξάρτητες μεταβλητές:

- (4) Τις *σχέσεις μεταξύ των Πεδίων*, δηλαδή τις τυχόν επιδράσεις παράλληλων πεδίων του Παίκτη στην απόφασή του για τον τρόπο εμπλοκής του,
- (5) Τα *μεγέθη συγκρούσεων στα Πεδία*, δηλαδή την επίδραση της σημαντικότητας του Πεδίου στο αρχικό μέγεθος της σύγκρουσης (2^η μεταβλητή)
- (6) Την *ικανότητα εμπλοκής*, δηλαδή το βαθμό ικανότητας του Παίκτη να ανταποκριθεί στο περιστατικό, σύμφωνα με τη διασπορά των δυνάμεών του στα επιμέρους Πεδία εμπλοκής του.

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στις *Συνθήκες*, των μερών με ανεξάρτητες μεταβλητές:

- (7) τις οικονομικές, (8) τις πολιτικές, (9) τις χρονικές, (10) τις πολιτισμικές, (11) τις νομικές, (12) τις τεχνικές και τις (13) Συμπληρωματικές Συνθήκες (δημιουργία εντυπώσεων, άσκηση βίας, κ.λπ.).

Τέλος, στο τέταρτο στάδιο προσδιορίζονται μέσω επτά μεταβλητών οι τυχόν *Συνέπειες* των διαπραγματευτικών χειρισμών:

- (14) το κόστος, (15) το κέρδος του χειρισμού, (16) οι θετικές επιδράσεις (17) οι αρνητικές επιδράσεις, (18) η διάρκεια των αρνητικών ή/και θετικών επιδράσεων, (19) η BATNA (Best Alternative To A Negotiated Agreement), και (20) οι Κόκκινες Γραμμές (Bottom Line), δηλαδή το κατώτατο επίπεδο αποδοχής μιας συμφωνίας.

Οι αξιολογήσεις του τετάρτου σταδίου οδηγούν στην τελική απόφαση για τον τρόπο χειρισμού του περιστατικού. Οι τρόποι αυτοί εκφράζονται μέσω «διαπραγματευτικών μιγμάτων», δηλαδή συνδυασμών τύπων διαπραγματευτικών χειρισμών, που αποτελούνται από:

- (α) *άμεσες διαπραγματεύσεις*, οι οποίες περιλαμβάνουν τη συλλογική (Win-Win) ή την ατομική επίλυση (μορφές Win-Lose).
- (β) *εικονικές διαπραγματεύσεις*, με περιεχόμενο τις έμμεσες επιδράσεις και τη δημιουργία εντυπώσεων και

(γ) *μονομερείς ενέργειες*, με δράσεις για την αλλαγή – τη διαμόρφωση των δεδομένων του περιστατικού, σύμφωνα με τους διαπραγματευτικούς στόχους του Παίκτη.

Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά επιλεγμένων Θεωριών Διαπραγμάτευσης

Θεωρίες	Προσανατολισμός	Μεταβλητές	Παρατηρήσεις
Blake & Mouton: Dual Concerns Model	Ερμηνευτικός	Ανεξάρτητες Μεταβλητές: Μικρό ή μεγάλο Ενδιαφέρον Εκατέρωθεν. Εξαρτημένες Μεταβλητές: ανταγωνισμός, συνεργασία, αποφυγή, προσαρμογή, συμβιβασμός	Οι ερμηνευτικές προσεγγίσεις περιορίζονται σε πέντε συνδυασμούς ανεξάρτητων μεταβλητών.
Cohen: You Can Negotiate Anything: How to Get What You Want	Αξιολογικός	Ανεξάρτητες μεταβλητές: Χρόνος, Πληροφορίες για την άλλη πλευρά, Δύναμη	Οι εξαρτημένες μεταβλητές αποτελούν μάλλον εφαρμογή τακτικών, κάτι που οδηγεί στο αξιολογικό χαρακτηρισμό της θεωρίας αυτής
Pruitt: Negotiation Behavior	Ερμηνευτικός – Αξιολογικός	Τρεις εξαρτημένες μεταβλητές (παραχώρηση, ανταγωνισμός, συνεργασία) και τέσσερις ανεξάρτητες: (ισοδυναμία, συναίσθημα, ενσυναίσθηση, μελλοντική σχέση	Παρεμφερές ως προς το σκεπτικό των Blake & Mouton. Ο χαρακτήρας των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι κυρίως συμπεριφορικός
Zartman & Berman: The Practical Negotiator	Αξιολογικός - Ερμηνευτικός	Έμφαση σε τρεις τύπους διαπραγματευτικών διαδικασιών: Διάγνωση, Φόρμουλα ορισμού της σύγκρουσης για επίλυση και λεπτομέρειες εφαρμογής της φόρμουλας	Χειρισμός των επιμέρους περιστατικών επαγωγικά ή απαγωγικά, βάσει αρχικής φόρμουλας και ακολούθως διευθετώντας τις λεπτομέρειες
Fisher και Ury: Getting to Yes	Αξιολογικός	Οι συνδυασμοί των συμφερόντων που παράγουν κοινή ωφέλεια για τους εμπλεκόμενους και η BATNA	Έμφαση σε τεχνικές επικοινωνίας και θεωριών κοινωνικής ψυχολογίας για τη δημιουργία προϋποθέσεων συνεργασίας και επίτευξης συμφωνίας αμοιβαίου οφέλους
Νικολόπουλος: Μόνος Εναντίον Όλων	Ερμηνευτικός	20 ανεξάρτητες μεταβλητές από περισσότερους προσανατολισμούς (λήψη αποφάσεων, συνθήκες, συμπεριφορά), με σκοπό τη μοντελοποίηση των επιμέρους περιστατικών	Τα διαπραγματευτικά μίγματα χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση της ενδεδειγμένης στρατηγικής ανά περίπτωση, με στόχο τη συμβατότητα δεδομένων και συμπεριφορών.

Οι 20 πιο πάνω μεταβλητές καθιστούν εφικτή τη μοντελοποίηση, με συνέπεια την ανάλογη προσαρμογή της συμπεριφοράς του Παίκτη στα δεδομένα – τις ιδιαιτερότητες του κάθε περιστατικού. Με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των

χειρισμών, αφού αποφεύγεται η ασυμβατότητα μεταξύ δεδομένων και συμπεριφορών. Οι 20 αυτές μεταβλητές καταλήγουν σε συνδυασμούς 13 τύπων στρατηγικών, δηλαδή εξαρτημένων μεταβλητών, εκ των οποίων οι οκτώ είναι συμφωνίας και οι πέντε μη συμφωνίας (Νικολόπουλος, 2019).

Τα σημαντικότερα σημεία των θεωριών αυτών καταγράφονται συνοπτικά στον 2^ο Πίνακα.

Συμπεράσματα

Βάσει των προαναφερθέντων, η θεωρία «Μόνος Εναντίον Όλων» ενδείκνυται στο συγκριτικά μεγαλύτερο βαθμό για τη διαμόρφωση του διαπραγματευτικού GPS, για τους ακόλουθους λόγους:

- (α) ο ερμηνευτικός χαρακτήρας της επιτρέπει την πρόβλεψη της συμπεριφοράς της άλλης πλευράς και εξ' αυτού το συνυπολογισμό της στους χειρισμούς του Παίκτη
- (β) οι 20 ανεξάρτητες μεταβλητές της καλύπτουν τις απαιτήσεις μοντελοποίησης, δηλαδή της διαφοροποιημένης αντιμετώπισης, του εκάστοτε περιστατικού
- (γ) οι μεταβλητές του *προϋπολογισμού των δυνάμεων* (μεταβλητές 4, 5 και 6) επεκτείνουν τα δεδομένα του περιστατικού και στις έμμεσες αλληλεπιδράσεις των Παικτών από τα παράλληλα πεδία τους και συνεπώς δεν περιορίζουν τις σχετικές θεωρήσεις στους άμεσα εμπλεκόμενους
- (δ) Οι τρόποι επίδρασης των συμπεριφορών πολλαπλασιάζονται, αφού μέσω των διαπραγματευτικών μιγμάτων η διαπραγμάτευση δεν περιορίζεται στην άμεση επικοινωνία και μόνο και στις ανάλογες τεχνικές της, αλλά επεκτείνεται μέσω προσθήκης εικονικών μορφών διαπραγμάτευσης και μονομερών ενεργειών.

4. Η διαμόρφωση του διαπραγματευτικού GPS

Η διαμόρφωση του διαπραγματευτικού GPS (Νικολόπουλος, 2021) προϋποθέτει καταρχάς την κάλυψη δύο προϋποθέσεων.

Η πρώτη προϋπόθεση αφορά στην επιλογή των μεταβλητών που ενδείκνυνται για το σκοπό αυτό. Οι μεταβλητές αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε κάθε τύπο σχέσεων, δηλαδή να είναι γενικότερου χαρακτήρα για την ερμηνεία και την πρόβλεψη των συμπεριφορών των μερών.

Βάσει της προϋπόθεσης αυτής, από τις προαναφερθείσες 20 μεταβλητές της θεωρίας «Μόνος Εναντίον Όλων», επιλέγονται:

- (α) οι αντιλαμβανόμενες διαρθρώσεις των σχέσεων των μερών
- (β) τα αντιλαμβανόμενα μεγέθη των συγκρούσεών τους και
- (γ) οι αντιλαμβανόμενες συγκρουσιακές ικανότητές τους

Οι τρεις αυτές μεταβλητές υφίστανται αναμφισβήτητα σε κάθε τύπο σχέσης αφού, αυτές αποτελούν το θεμέλιο διαμόρφωσης της αρχικής συμπεριφοράς κάθε Παίκτη. Επ' αυτού θα μπορούσε να εκφρασθεί η επιφύλαξη, ότι ο περιορισμένος αριθμός των μεταβλητών αυτών και ο γενικότερος χαρακτήρας τους δυσχεραίνει τις εξειδικευμένες προτάσεις προς τον Χρήστη. Το μειονέκτημα αυτό αντιμετωπίζεται ωστόσο από την έμμεση σχέση της κάθε μίας από τις τρεις αυτές μεταβλητές με περισσότερες εξειδικευμένες, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Η δεύτερη προϋπόθεση αφορά στην κάλυψη των ποσοτικών αναγκών του Χρήστη. Δηλαδή, κατά πόσον το πλήθος των περιστατικών που προκύπτουν από τους συνδυασμούς των μεταβλητών αυτών καλύπτουν ικανοποιητικά τις εξειδικευμένες ανάγκες του Χρήστη. Η προϋπόθεση αυτή καλύπτεται ικανοποιητικά, με δεδομένο, ότι οι συνδυασμοί των εν λόγω μεταβλητών οδηγούν σε 729 διαπραγματευτικά μοντέλα, τα οποία μπορούν να καλύψουν εξειδικευμένες απαιτήσεις του Χρήστη.

4.1. Η διάρθρωση των σχέσεων

Η επιλογή της μεταβλητής: *διάρθρωση των σχέσεων* βασίζεται στο σκεπτικό, ότι κάθε διαπραγμάτευση προϋποθέτει τύπο σχέσης, ο οποίος μπορεί να είναι επιθυμητός ή ανεπιθύμητος και μεγάλης ή μικρής ή αμφίβολης διάρκειας για κάθε έναν από τους εμπλεκόμενους.

Συνεπώς, κάθε Παίκτης αντιλαμβάνεται τη σχέση του με την άλλη πλευρά ως:

- *Εκτεταμένη*, δηλαδή σε διάρκεια – με περισσότερα στοιχεία ή
- *Περιορισμένη*, δηλαδή με ημερομηνία ή επιθυμία λήξης
- *Αμφίβολη*, δηλαδή με αμφιβολία για την έκτασή της ή ακόμα για το εάν αυτή παραμείνει εκκρεμής, δηλαδή μέση κατάσταση εκτεταμένης και περιορισμένης.

Η αντίληψη του Παίκτη για τη διάρθρωση της σχέσης του μπορεί να είναι προϊόν:

- Ελεύθερης επιλογής του, ως αποτέλεσμα επίδρασης μεταβλητών, όπως: BATNA, Bottom Line – Κόκκινη Γραμμή, συναίσθημα, επιπτώσεις σε παράλληλα πεδία, προσδοκία κέρδους, προβλεπόμενες απώλειες, θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις, ή
- Εξαναγκασμού, ως αποτέλεσμα ανελαστικών δομών ή συνθηκών ή αρνητικού συσχετισμού δυνάμεων, κ.λπ.

Οι πιθανοί συνδυασμοί των επιμέρους αντιλήψεων των Παικτών, ως προς τη διάρθρωση της σχέσης τους με την άλλη πλευρά, ανέρχονται σε εννέα και καταγράφονται στον 3^ο Πίνακα.

Πίνακας 3. Οι πιθανοί συνδυασμοί της μεταβλητής: διάρθρωση των σχέσεων

Παίκτης B Παίκτης A	Εκτεταμένη (1)	Περιορισμένη (2)	Αμφίβολη (3)
Εκτεταμένη (1)	11	12	13
Περιορισμένη (2)	21	22	23
Αμφίβολη (3)	31	32	33

Στις γραμμές του 3^{ου} Πίνακα καταγράφονται οι αντιλήψεις του A για τη διάρθρωση της σχέσης του με τον B και στις στήλες οι αντίστοιχες αντιλήψεις του B για τον A.

Στη διαγώνιο 11, 22 και 33 εμφανίζονται οι ομοιογενείς αντιλήψεις των μερών A και B ως προς τη διάρθρωση της σχέσης τους, δηλαδή:

- Σημείο 11: και οι δύο Παίκτες αντιλαμβάνονται τη σχέση τους εκτεταμένη,
- Σημείο 22: και οι δύο Παίκτες αντιλαμβάνονται τη σχέση τους περιορισμένη και
- Σημείο 33: και οι δύο Παίκτες αντιλαμβάνονται τη σχέση τους αμφίβολη

Οι ομοιογενείς αυτές αντιλήψεις των Παικτών μπορεί να προέρχονται από τους ίδιους ή διαφορετικούς λόγους. Δηλαδή, για παράδειγμα:

- ο A αντιλαμβάνεται τη σχέση του με τον B εκτεταμένη λόγω κακής BATNA, ενώ
- ο B αντιλαμβάνεται τη σχέση του με τον A εκτεταμένη λόγω των επιδράσεών του από παράλληλα πεδία σχέσεων του (π.χ. παρεμβάσεις Τρίτων)

Στους υπόλοιπους έξι συνδυασμούς: 12, 13, 21, 23, 31 και 32 οι αντιλήψεις των μερών είναι ανομοιογενείς, με ανάλογη επίδραση στη συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα:

- στο σημείο 21 ο A επιθυμεί τη λήξη της σχέσης του με τον B, ενώ ο B την εκτεταμένη μορφή της. Συνεπώς, ο A οδηγείται σε χειρισμούς απομάκρυνσής του από τον B ενώ ο B σε χειρισμούς διατήρησής της σχέσης τους, όπως: παραχωρήσεις προς τον A, εγκλωβισμοί του A σε ανελαστικές δομές, επιδράσεις του A μέσω τρίτων, κλπ.
- στο σημείο 32 ο A αμφιβάλλει ως προς το μέλλον της σχέσης του με τον B ενώ ο B θεωρεί τη σχέση τους περιορισμένη – με σύντομη ημερομηνία λήξης. Συνεπώς, ο A οδηγείται σε χειρισμούς περιορισμένης δραστηριότητας για αλλαγή της αντίληψης του B, ενώ παράλληλα επιδιώκει τη βελτίωση της BATNA του, προκειμένου να μην αντιμετωπίσει απώλειες εφόσον αποχωρήσει ο B.

4.2. Το μέγεθος της σύγκρουσης

Το μέγεθος της σύγκρουσης επιδρά προφανώς στη διαμόρφωση του GPS, αφού το μέγεθος της σύγκρουσης, δηλαδή της εξάλειψης των ελλειμμάτων, αποτελεί κυρίαρχο κίνητρο για διαπραγματευτική δράση. Συνεπώς θεωρούμε, ότι: *όσο μεγαλύτερο είναι το αντιλαμβανόμενο μέγεθος της σύγκρουσης, τόσο περισσότερα και δραστικότερα μέσα επιθυμεί να χρησιμοποιήσει ο Παίκτης κατά το χειρισμό της.*

Για τη μέτρηση του μεγέθους της σύγκρουσης λαμβάνονται υπόψη τόσο τα ελλείμματα στους στόχους των μερών, δηλαδή τα (-) της σχέσης, όσο και τα τυχόν πλεονάσματα (+), εφόσον αυτά μπορούν να συμψηφίσουν τα ελλείμματα. Το τελευταίο είναι εφικτό εφόσον τα ελλείμματα βρίσκονται πάνω από το Bottom Line του Παίκτη ή μέσω των πλεονασμάτων ξεπερνιέται το Bottom Line του. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, η επίλυση της σύγκρουσης είναι εφικτή χωρίς μείωση των ελλειμμάτων, αλλά με αύξηση των πλεονασμάτων της σχέσης.

Η μεταβλητή μέγεθος της σύγκρουσης εξειδικεύεται περαιτέρω σε τρέχοντα ή/και μελλοντικά ελλείμματα ή/και πλεονάσματα, όπως επίσης στο περιεχόμενο των ελλειμμάτων αυτών, δηλαδή κατά πόσον αυτά είναι εμπράγματα ή συναισθηματικά.

Για το χαρακτηρισμό των μεγεθών των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα όπως και στη διάρθρωση της σχέσης, δηλαδή:

- ✓ αντιλαμβανόμενη μεγάλη,
- ✓ αντιλαμβανόμενη μικρή και
- ✓ αντιλαμβανόμενη αμφίβολη σύγκρουση, ως μέση ή κυμαινόμενη τιμή μεταξύ μεγάλης και μικρής σε χρονικό ορίζοντα.

Οι εννέα πιθανοί συνδυασμοί του μεγέθους της σύγκρουσης καταγράφονται στον 4ο Πίνακα. Στις γραμμές περιλαμβάνονται οι αντιλήψεις του Α και στις στήλες οι αντίστοιχες του Β.

Στη διαγώνιο του 4ου Πίνακα καταγράφονται οι ομοιογενείς τιμές, δηλαδή:

- 44: οι Παίκτες αντιλαμβάνονται μεγάλα μεγέθη συγκρούσεων
- 55: οι Παίκτες αντιλαμβάνονται μικρά μεγέθη συγκρούσεων και
- 66: οι Παίκτες αντιλαμβάνονται αμφίβολα μεγέθη συγκρούσεων

Οι ομοιογενείς αυτές αντιλήψεις των Παικτών δε σημαίνει ότι προέρχονται από τους ίδιους λόγους. Για παράδειγμα, η ομοιογενής αντίληψη των μερών στο σημείο 44 μπορεί να βασίζεται:

- σε εμπράγματο κυρίως έλλειμμα του Α και
- σε συναισθηματικό κυρίως έλλειμμα του Β.

Πίνακας 4. Οι πιθανοί συνδυασμοί του μεγέθους των συγκρούσεων

Παίκτης B Παίκτης A	Μεγάλη Σύγκρουση (4)	Μικρή Σύγκρουση (5)	Αμφίβολη Σύγκρουση (6)
Μεγάλη Σύγκρουση (4)	44	45	46
Μικρή Σύγκρουση (5)	54	55	56
Αμφίβολη Σύγκρουση (6)	64	65	66

Οι διαφοροποιήσεις αυτές προσαρμόζουν αναλόγως τους αντίστοιχους χειρισμούς των Παικτών. Όπως είναι προφανές, το σημείο 44 θεωρείται κρίσιμο, αφού και τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται μεγάλη σύγκρουση και συνεπώς τα μέσα που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν εκατέρωθεν είναι σημαντικά και δραστικά.

Εάν συνδυασθεί το σημείο 44 με τις τιμές 22 και δευτερευόντως 33 του 3^{ου} πίνακα, τότε το πρόβλημα των Α και Β χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα κρίσιμο, αφού τα μέρη αντιλαμβάνονται μεγάλες συγκρούσεις σε περιορισμένες ή αμφίβολες σχέσεις. Διαφοροποιημένο αλλά ανάλογο μεγέθους χαρακτηρίζεται το πρόβλημα, εφόσον το σημείο 44 συνδυάζεται με το σημείο 11 (εκτεταμένη – εκτεταμένη σχέση), στην περίπτωση αναγκαστικών σχέσεων.

Στα υπόλοιπα έξι σημεία του 4ου Πίνακα οι τιμές είναι ανομοιογενείς. Παρά τους αρχικούς αυτούς προσδιορισμούς κατά την έναρξη του περιστατικού, οι τιμές του στην πορεία συνήθως μεταβάλλονται, ανάλογα με τις συμπεριφορές των Παικτών. Για παράδειγμα: στο σημείο 54 τα μέρη αντιλαμβάνονται αρχικά μικρή και μεγάλη σύγκρουση αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, η αντίληψη του Α μεταβάλλεται προς την κατεύθυνση του 44, εφόσον οι πιεστικές πρακτικές του Β για την κάλυψη των μεγάλων ελλειμμάτων του αυξάνουν το αρχικό μέγεθος της σύγκρουσης του Α, εφόσον ο Α αντιλαμβάνεται απειλή μεγέθυνσης των ελλειμμάτων του.

4.3. Οι συγκρουσιακές ικανότητες

Οι στόχοι, οι τρόποι διεκδίκησης και η συμπεριφορά του Παίκτη γενικότερα εξαρτάται από την αντίληψή του για το μέγεθος της *συγκρουσιακής ικανότητάς* του σε σύγκριση με αυτήν της άλλης πλευράς. Η συγκρουσιακή ικανότητα συνδέεται με περισσότερες μεταβλητές ή και μίγμα τους, όπως:

- ✓ της αυτοεκτίμησης του Παίκτη για τις δυνατότητές του γενικότερα
- ✓ της λήψης αποφάσεων (BATNA, Bottom Line)

- ✓ των συσχετισμών δυνάμεων, ως αποτέλεσμα των αντιλαμβανόμενων συνθηκών του περιστατικού
- ✓ του προφίλ της άλλης πλευράς (π.χ. πόσο ισχυρή ή ευάλωτη) εμφανίζεται αυτή
- ✓ των άμεσων ή έμμεσων (πληροφορούμενων από τρίτους σε συναφείς καταστάσεις) εμπειριών του Παίκτη
- ✓ των πολιτισμικών δεδομένων του Παίκτη – της αποδοχής κινδύνου,
- ✓ των υποστηρίξεων του Παίκτη ή του αντιπάλου του από τρίτους, κ.λπ.

Για το χαρακτηρισμό του μεγέθους της συγκρουσιακής ικανότητας χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα όπως προηγουμένως, δηλαδή:

- ✓ *Αντιλαμβανόμενη μεγάλη ικανότητα*: Ο Παίκτης θέτει ψηλά τον πήχη των στόχων του και οι διεκδικήσεις του έντονες εκφράζονται έντονα
- ✓ *Αντιλαμβανόμενη μικρή ικανότητα*: Οι στόχοι του Παίκτη είναι χαμηλοί, οι διεκδικήσεις του μικρής έντασης και οι χειρισμοί του συγκρατημένοι - αμυντικοί
- ✓ *Αντιλαμβανόμενη αμφίβολη ικανότητα*: Οι στόχοι του Παίκτη βρίσκονται σε μέση τιμή μεταξύ ψηλών και χαμηλών ή το ύψος τους κυμαινόμενο στο χρόνο, με ανάλογη επίδραση στη συμπεριφορά του.

Οι εννέα πιθανοί συνδυασμοί ως προς τα μεγέθη των συγκρουσιακών ικανοτήτων καταγράφονται στον 5^ο Πίνακα. Στις γραμμές και τις στήλες περιλαμβάνονται οι αντιλήψεις των Α και Β ως προς τις ικανότητές τους.

Πίνακας 5. Οι πιθανοί συνδυασμοί των συγκρουσιακών ικανοτήτων

Παίκτης B Παίκτης A	Μεγάλη Ικανότητα (7)	Μικρή Ικανότητα (8)	Αμφίβολη Ικανότητα (9)
Μεγάλη Ικανότητα (7)	77	78	79
Μικρή Ικανότητα (8)	87	88	89
Αμφίβολη Ικανότητα (9)	97	98	99

Κατά τον ίδιο τρόπο, όπως προηγουμένως, οι τρεις από τους εννέα συνδυασμούς στη διαγώνιο του 5^{ου} Πίνακα είναι ομοιογενείς:

- 77: Κάθε μέρος αντιλαμβάνεται *μεγάλη* ικανότητα
- 88: Κάθε μέρος αντιλαμβάνεται *μικρή* ικανότητα
- 99: Κάθε μέρος αντιλαμβάνεται *αμφίβολη* ικανότητα

Στα υπόλοιπα έξι σημεία του Πίνακα οι συνδυασμοί είναι ανομοιογενείς, με ανάλογες προσαρμογές των συμπεριφορών των Παικτών στις επιμέρους αντιλήψεις τους για την ικανότητά τους.

Βασιζόμενοι στα δεδομένα του 5^{ου} Πίνακα και συνδυάζοντάς τα με τα ανάλογα του 3^{ου} και του 4^{ου} Πίνακα, θεωρούμε ότι τα πλέον κρίσιμα περιστατικά αντιμετωπίζονται κυρίως στο συνδυασμό:

- 77 (μεγάλη – μεγάλη ικανότητα) του 5^{ου} Πίνακα
- 44 (μεγάλη – μεγάλη σύγκρουση) του 4^{ου} Πίνακα και
- 22 (περιορισμένη – περιορισμένη σχέση) του 3^{ου} Πίνακα ή εναλλακτικά 11 (αναγκαστικά εκτεταμένη – εκτεταμένη σχέση)

Στους υπόλοιπους έξι συνδυασμούς, ο Παίκτης με τη συγκριτικά ελλιπή ικανότητα αναζητά συνήθως τρόπους εξισορρόπησης του μειονεκτήματός του μέσω τρίτων ή ακόμα προβαίνει σε καθυστερήσεις, για περιορισμό ή αποφυγή των απωλειών του από τον ισχυρότερο. Συνεπώς, η κρισιμότητα ενός περιστατικού μπορεί να εξελιχθεί στην πορεία ανάλογα με τις στρατηγικές των εμπλεκομένων.

4.4. Οι συνδυασμοί που διαμορφώνουν το διαπραγματευτικό GPS

Όπως προαναφέρθηκε, κάθε ένας από τους Πίνακες 3, 4 και 5 περιλαμβάνει εννέα στοιχεία. Από τα εννέα αυτά στοιχεία του κάθε Πίνακα ο Χρήστης επιλέγει το ένα. Συνεπώς, οι πιθανοί συνδυασμοί των τριών Πινάκων ανέρχονται σε 729 εκδοχές ($9 \times 9 \times 9 = 729$) εναλλακτικά περιστατικά.

Οι 729 αυτές εκδοχές εμφανίζονται κωδικοποιημένα σε εννέα Πίνακες. Στον κάθε Πίνακα καταγράφονται 81 κωδικοί περιστατικών. Για την ενδεικτική παρουσίαση τους παρατίθεται ο πρώτος (βλ. 6^ο Πίνακα) και ο τελευταίος (βλ. 7^ο Πίνακα) από το σύνολο των εννέα του διαπραγματευτικού GPS. Κάθε Πίνακας έχει τρεις διαστάσεις, κάθε μία από τις οποίες αναφέρεται στις μεταβλητές που διαμορφώνουν το διαπραγματευτικό GPS.

- (α) Πρώτη διάσταση: η *Διάρθρωση της Σχέσης* καταγράφεται στην κορυφή κάθε Πίνακα, όπως εμφανίζεται στους Πίνακες 6 (εκτεταμένες – εκτεταμένες σχέσεις) και 7 (αμφίβολες – αμφίβολες σχέσεις).
- (β) Δεύτερη διάσταση: το *Μέγεθος της Σύγκρουσης* καταγράφεται στις στήλες των Πινάκων και αφορά και στους εννέα πιθανούς συνδυασμούς μεγεθών των συγκρούσεων του 4^{ου} Πίνακα
- (γ) Τρίτη διάσταση: η *Συγκρουσιακή Ικανότητα* περιλαμβάνεται στις γραμμές και καλύπτει και τους εννέα πιθανούς συνδυασμούς των *συγκρουσιακών ικανοτήτων* του 4^{ου} Πίνακα.

Πίνακας 6. Πιθανά διαπραγματευτικά περιστατικά βάσει εκτεταμένων σχέσεων: 1-1

Μεγάλη-Μεγάλη Σύγκρουση 4-4	Μεγάλη-Μικρή Σύγκρουση 4-5	Μεγάλη - Αμφίβολη Σύγκρουση 4-6	Μικρή - Μεγάλη Σύγκρουση 5-4	Μικρή - Μικρή Σύγκρουση 5-5	Μικρή - Αμφίβολη Σύγκρουση 5-6	Αμφίβολη- Μεγάλη Σύγκρουση 6-4	Αμφίβολη- Μικρή Σύγκρουση 6-5	Αμφίβολη- Αμφίβολη Σύγκρουση 6-6	Μεγέθη Συγκρούσεων Ικανότητες
1	10	19	28	37	46	55	64	73	Μεγάλη- Μεγάλη: 7-7
2	11	20	29	38	47	56	65	74	Μεγάλη -Μικρή: 7-8
3	12	21	30	39	48	57	66	75	Μεγάλη-Αμφίβολη 7-9
4	13	22	31	40	49	58	67	76	Μικρή - Μεγάλη 8-7
5	14	23	32	41	50	59	68	77	Μικρή - Μικρή 8-8
6	15	24	33	42	51	60	69	78	Μικρή - Αμφίβολη 8-9
7	16	25	34	43	52	61	70	79	Αμφίβολη- Μεγάλη 9-7
8	17	26	35	44	53	62	71	80	Αμφίβολη- Μικρή 9-8
9	18	27	36	45	54	63	72	81	Αμφίβολη- Αμφίβολη 9-9

Πίνακας 7. Πιθανά διαπραγματευτικά περιστατικά βάσει αμφίβολων σχέσεων: 3-3

Μεγάλη- Μεγάλη Σύγκρουση 4-4	Μεγάλη- Μικρή Σύγκρουση 4-5	Μεγάλη - Αμφίβολη Σύγκρουση 4-6	Μικρή - Μεγάλη Σύγκρουση 5-4	Μικρή - Μικρή Σύγκρουση 5-5	Μικρή - Αμφίβολη Σύγκρουση 5-6	Αμφίβολη- Μεγάλη Σύγκρουση 6-4	Αμφίβολη- Μικρή Σύγκρουση 6-5	Αμφίβολη- Αμφίβολη Σύγκρουση 6-6	Μεγέθη Συγκρούσεων Ικανότητες
649	658	667	676	685	694	703	712	721	Μεγάλη- Μεγάλη: 7-7
650	659	668	677	686	695	704	713	722	Μεγάλη -Μικρή: 7- 8
651	660	669	678	687	696	705	714	723	Μεγάλη-Αμφίβολη 7-9
652	661	670	679	688	697	706	715	724	Μικρή - Μεγάλη 8- 7
653	662	671	680	689	698	707	716	725	Μικρή - Μικρή 8-8
654	663	672	681	690	699	708	717	726	Μικρή - Αμφίβολη 8-9
655	664	673	682	691	700	709	718	727	Αμφίβολη- Μεγάλη 9-7
656	665	674	683	692	601	710	719	728	Αμφίβολη- Μικρή 9-8
657	666	675	684	693	702	711	720	729	Αμφίβολη- Αμφίβολη 9-9

Ως ενδεικτικές αναφορές του περιεχομένου των Πινάκων 6 και 7, παραθέτουμε τα ακόλουθα δύο κωδικοποιημένα περιστατικά:

(α) Το σημείο 60 του 6^{ου} Πίνακα εξετάζει το περιστατικό των Α και Β, με κωδικό:

- 1-1 (εκτεταμένη σχέση εκατέρωθεν),
- 6-4 (αμφίβολη σύγκρουση ο Α και μεγάλη ο Β) και
- 8-9 (μικρή ικανότητα ο Α και αμφίβολη ο Β)

(β) Το σημείο 682 του 7^{ου} Πίνακα εξετάζει το περιστατικό των Α και Β, με κωδικό:

- 3-3 (αμφίβολη σχέση εκατέρωθεν),
- 5-4 (μικρή σύγκρουση ο Α και μεγάλη ο Β)
- 9-7 (αμφίβολη ικανότητα ο Α και μεγάλη ο Β)

Προφανώς, τα δεδομένα του κάθε περιστατικού από τα προαναφερόμενα απαιτούν διαφορετικούς χειρισμούς. Για τον προσδιορισμό των επιμέρους αυτών χειρισμών ακολουθείται ενιαία προσέγγιση που επικεντρώνεται στους ακόλουθους τομείς.

- (1) *Ερμηνεία των δεδομένων του περιστατικού* από την πλευρά του κάθε Παίκτη. Για παράδειγμα: εφόσον στη σχέση των Α και Β προκύπτουν τα δεδομένα του σημείου 60 του 6^{ου} Πίνακα, αναζητούνται εναλλακτικές ερμηνείες των αντιλήψεων εκατέρωθεν για την μεταξύ τους εκτεταμένη σχέση, ενώ αντιλαμβάνονται αμφίβολα και μεγάλα μεγέθη συγκρούσεων αντίστοιχα και άνισο συσχετισμό δυνάμεων. Οι ερμηνείες αυτές αναζητούνται από τις υπόλοιπες 17 μεταβλητές της θεωρίας «Μόνος Εναντίον Όλων», όπως: οι BATNA, Bottom Line, κέρδη ή/και δεσμεύσεις από παράλληλα πεδία, επιμέρους τύποι συνθηκών, κ.λπ.
- (2) *Συνολικό μοντέλο της σχέσης*: Βάσει των προηγούμενων ερμηνειών προσδιορίζονται οι πιθανοί στόχοι κάθε μέρους στην πορεία των σχέσεών τους.
- (3) *Εναλλακτικά σενάρια στρατηγικών για τον Α*: Ο Παίκτης Α θεωρείται Χρήστης του GPS και συνεπώς είναι ο αποδέκτης των σχετικών προτάσεών μας. Οι ανάλογες στρατηγικές αναζητούνται από έναν κατάλογο 13 (οκτώ συμφωνίας και πέντε μη – συμφωνίας). Οι σχετικές προτάσεις βασίζονται σε σενάρια, ανάλογα με πιθανές αντιδράσεις του Β.
- (4) *Εναλλακτικές τακτικές του Α*: Βάσει των εναλλακτικών στρατηγικών που έχουν προσδιορισθεί για τον Α, προτείνονται οι αντίστοιχες τακτικές του ανά περίπτωση.

4.5. Σύνοψη

Το διαπραγματευτικό GPS έχει αντίστροφη προσέγγιση ως προς αυτό του ευρύτερα γνωστού ως οδικού, αφού:

- Στο οδικό GPS ο Χρήστης θέτει καταρχάς το στόχο του, π.χ. «θέλω να μεταβώ στη Χ περιοχή», και στη συνέχεια το GPS προσδιορίζει την πορεία. Δηλαδή η πορεία τίθεται δογματικά από το Χρήστη, ενώ
- Στο διαπραγματευτικό GPS προηγείται η ανάλυση των δεδομένων του Χρήστη και βάσει αυτών διαμορφώνονται οι στόχοι και οι αντίστοιχες τακτικές του. Δηλαδή, η πορεία προκύπτει από τα δεδομένα του περιστατικού, χωρίς δογματικές αναφορές

Η αντιστροφή αυτή είναι αναγκαία, αφού εάν το διαπραγματευτικό GPS υιοθετούσε τη μέθοδο του οδικού τότε η δογματική προσέγγιση θα οδηγούσε μάλλον σε ασύμβατες προτάσεις ως προς τα δεδομένα, με προφανείς κινδύνους αποτελεσματικότητας.

Ανεξάρτητα από τη γενική αυτή θεώρηση, η δογματική μέθοδος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί εφόσον ο Παίκτης προτίθεται να επιδράσει στα δεδομένα του περιστατικού, με σκοπό τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Για τις εν λόγω επιδράσεις προσφέρονται τα ανάλογα «διαπραγματευτικά μίγματα», έτσι όπως προσδιορίστηκαν προηγουμένως.

Η αξιοπιστία του διαπραγματευτικού GPS συνδέθηκε με ποιοτικές και ποσοτικές προϋποθέσεις. Για την κάλυψη των ποιοτικών προϋποθέσεων επιλέχθηκαν μεταβλητές με αναμφισβήτητη επίδραση σε όλους τους τύπους των διαπραγματευτικών σχέσεων και που επιπλέον επιτρέπουν περαιτέρω εξειδικευμένες προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι εφικτές λόγω της δυνατότητας σύνδεσης των τριών μεταβλητών του GPS με τις υπόλοιπες 17 της θεωρίας «Μόνος Εναντίον Όλων».

Οι συνδυασμοί των τριών μεταβλητών του GPS οδήγησε στην παραγωγή 729 τύπων γνωμοδοτήσεων, οι οποίες κρίνονται επαρκείς για την κάλυψη των αναγκών ενός Παίκτη.

Ανεξάρτητα από αυτό, το ερώτημα της αξιοπιστίας της κάθε μίας από τις 729 αυτές γνωμοδοτήσεις μπορεί να απαντηθεί αποκλειστικά από το κατά πόσον ο Χρήστης καλύπτει τις ανάγκες του και από την ανάγκη βελτιωτικών προσθηκών ανά περίπτωση.

5. Προτάσεις

Η διαμόρφωση του διαπραγματευτικού GPS βασίσθηκε στην αντίληψη, ότι η αξιόπιστη χρησιμοποίηση χειρισμών συνδέεται με τη μοντελοποίηση, δηλαδή με την «απεικόνιση της μερικής πραγματικότητας» (Stachowiak 1973) του περιστατικού. Δηλαδή, από την αντίληψη ότι κάθε περιστατικό παρουσιάζει ιδιομορφίες και συνεπώς απαιτεί διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης.

Παρενθετικά αναφέρουμε, ότι για τη διευκόλυνση της μοντελοποίησης επιχειρήθηκε καταρχάς η «εύκολη λύση», με τη χρησιμοποίηση «έμπειρων συστημάτων» για αυτοματοποιημένη παραγωγή μοντέλων διαχείρισης περιστατικών. Με τον τρόπο αυτόν παρήχθησαν άνω των 40.000.000 μοντέλων, κάτι που απαγορεύει πληρότητα προτάσεων για το χειρισμό των περιστατικών, και για το λόγο αυτό η μοντελοποίηση βασίσθηκε αναγκαστικά σε ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες οδήγησαν σε γνωμοδοτήσεις περίπου 3.500 λέξεων ανά περίπτωση.

Ο τρόπος προσέγγισης του διαπραγματευτικού GPS επιτρέπει την ευρύτερη εφαρμογή του σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα που σχετίζονται με διαπραγματεύσεις, με το σκεπτικό ότι *η ύπαρξη και η εξέλιξη κάθε σχέσης είναι το προϊόν ενός διαπραγματευτικού μοντέλου*.

Συνεπώς, εκτός του Μάνατζμεντ (Πωλήσεις, Προμήθειες, Ανθρώπινοι Πόροι, Στρατηγική, κ.λπ.) το διαπραγματευτικό GPS μπορεί να εφαρμοσθεί και:

- στην προσέλκυση επενδύσεων,
- τη διαμεσολάβηση - διαιτησία,

- τις διεθνείς σχέσεις, κ.λπ.

Τέλος, το διαπραγματευτικό GPS προσφέρεται για εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, λόγω της ποιοτικής και ποσοτικής επάρκειάς του.

6.Βιβλιογραφία

- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*. USA: Basic Books.
- Bacharach, S. and Lawler E. (1981) 'Power and Tactics in Bargaining', *Industrial & Labour Relations Review*, 34(2):219-233.
- Bazerman, M. H., Maglioni, T. and Neale, M. A. (1985) 'Integrative Bargaining in a Competitive Market', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 35:294-313.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1964) *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970) 'The fifth achievement', *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Cohen, H. (1980) *You Can Negotiate Anything*. Secaucus, New Jersey: Lyle Stuart Books.
- Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dlugos, G. (1974) 'Die Unternehmungspolitik als betriebswirtschaftlich politologische Teildisziplin', aus J. Wild (Hrsg.): *Unternehmensführung*. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, pp. 34-73.
- Fisher, R. and Ury, W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Neale, M. A. and Bazerman, M. H. (1985) 'The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes', *Academy of Management Journal*, 28:34-49
- Nicholson, H. (1964) *Diplomacy*. New York: Oxford University Press.
- Nikolopoulos, A. (2011) *Negotiating Strategically, One Vs. All*. London: Palgrave MacMillan.
- Νικολόπουλος, Α. (2015) *Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων: Μόνος Εναντίον Όλων*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Νικολόπουλος, Α. (2019) *Tailor Made Negotiations*, [Online]. Available at: www.tmn.aueb.gr
- Νικολόπουλος, Α. (2021) *Negotiations' GPS* [Online]. Available at: www.negotiationsgps.com
- Pruitt, D. G. (1991) 'Strategic Choice in Negotiation', Breslin J.W. & Rubin J.Z. (ed.) *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, pp. 27-46.

- Pruitt, D., and Rubin, J. (1986) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Raiffa, H. (1982) *The Art and Science of Negotiations*. Cambridge Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.
- Siegel, S. (1957) Level of aspiration and decision making. *Psychological Review*, 64,253-262.
- Snyder, G.H. and Diesing, P. (1977) *Conflict Among Nations Bargaining: Decision Making and System Structure in International Crises*, Princeton: Princeton University Press.
- Stachowiak, H. (1973). *Allgemeine Modelltheorie*. Springer.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1974) *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Tjosvold, D. (1984) Cooperation theory and organizations. *Human Relations*, 37(9), 743–767.
- Zartman, W. I. (1976) *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in this Modern World*, Garden City, N.Y.: Anchor Press.
- Zartman, W. I. (1978) *The Negotiation Process: Theories and Applications*. California, USA: Sage Publications Beverly Hills.
- Zartman, W. I. and Berman, M. R. (1982) *The Practical Negotiator*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Von Neumann, J., and Morgenstern, O. (1947) *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

**ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΜΕΓΑΛΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΑΞΙΑΣ**

Νικολέττα Κλαδά

Υποψήφια Διδάκτορας

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

nikol_klada@hotmail.com

Ευαγγελία Κοπανάκη

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

evik@unipi.gr

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ngeorgop@unipi.gr

Περίληψη

Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να τονώνει την καινοτομία και να δημιουργεί οικονομικές και περιβαλλοντικές ευκαιρίες, ενώ παράλληλα αυξάνει την παραγωγικότητα σε κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο τουριστικός τομέας λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και ιδιαίτερα με τις προηγμένες τεχνολογίες. Στην παρούσα εργασία θα εξεταστεί το περιεχόμενο των Μεγάλων Δεδομένων (Big Data) του τουρισμού. Τα Μεγάλα Δεδομένα έχουν τη δυνατότητα να τροφοδοτούν την επόμενη γενιά εφαρμογών ώστε να αξιοποιούν τη δύναμη των δεδομένων για να δημιουργούν περισσότερο έξυπνες εφαρμογές. Στις μέρες μας οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει πλήρως τη σημασία των Μεγάλων Δεδομένων και την αξία που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρησή τους. Στον κλάδο της φιλοξενίας, η ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων έχει δώσει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων στους σκοπούς του στρατηγικού σχεδιασμού τους να κατανοήσουν καλύτερα τομείς όπως: αγορές φιλοξενίας, διαχείριση φιλοξενίας, διαχείριση σχέσεων με πελάτες και μάρκετινγκ προορισμού.

Λέξεις-κλειδιά. Ψηφιακός Μετασχηματισμός, ανταγωνιστικότητα, ξενοδοχειακή βιομηχανία, τεχνολογικές εξελίξεις, Μεγάλα Δεδομένα (Big Data)

1.Εισαγωγή

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation) σήμερα καθίσταται προτεραιότητα για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν καθημερινά να επιλέγουν στρατηγικές και τακτικές που οδηγούν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Tabrizi (2019) είναι μια συνεχής διαδικασία που δημιουργεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, αλλά απαιτεί εκπαίδευση και υποδομές. Απαιτεί αλλαγή του τρόπου οργάνωσης του φορέα ή της επιχείρησης και όχι απλά στην αλλαγή των τεχνολογικών εργαλείων που χρησιμοποιεί. Για να μπορεί μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής τεχνολογίας, απαιτείται αλλαγή στον τρόπο σκέψης, δουλειάς και οργανωσιακών πρακτικών της (Tabrizi, 2019).

Ο τουρισμός λόγω των χαρακτηριστικών του είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη χρήση των προηγμένων τεχνολογιών. Προηγμένες τεχνολογίες που ενδέχεται να είναι απαραίτητες για τον μετασχηματισμό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι μεταξύ άλλων: το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things), οι Τεχνολογίες Νεφών (Cloud Technologies), τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data), το Blockchain, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η Επαυξημένη/Εικονική Πραγματικότητα, η Αυτοματοποίηση, καθώς και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media).

Μεγάλα Δεδομένα (Big Data) νοούνται «σύνολα δεδομένων τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί και να διαχειριστεί η παραδοσιακή πληροφορική, καθώς και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία λογισμικού, που είναι επεξεργάσιμα σε ένα ανεκτό επίπεδο χρόνου» (Chen et al., 2014). Τα Μεγάλα Δεδομένα έχουν τη δυνατότητα να τροφοδοτούν την επόμενη γενιά εφαρμογών με αποτέλεσμα να αξιοποιούν τη δύναμη των δεδομένων, για να δημιουργήσουν περισσότερο έξυπνες εφαρμογές.

Οι επιχειρήσεις στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία θα πρέπει να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν το Διαδίκτυο, τα Ψηφιακά Μέσα και οι Προηγμένες Τεχνολογίες με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.Μεγάλα Δεδομένα Ορισμός

Τα Big Data (Μεγάλα Δεδομένα) είναι μια αφηρημένη έννοια. Στην έννοιά τους πέραν του ποσοτικού χαρακτήρα των δεδομένων, υπάρχουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία καθορίζουν τη διαφορά μεταξύ της έννοιας των «μαζικών δεδομένων» και των «πολύ μεγάλων δεδομένων». Ο ορισμός των Big Data στη βάση των χαρακτηριστικών και της σημασίας τους τυγχάνει διαφορετικών προσεγγίσεων.

Όπως αναφέρθηκε, ως Big Data (Μεγάλα Δεδομένα) νοούνται «σύνολα δεδομένων τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί και να διαχειριστεί η παραδοσιακή πληροφορική, καθώς και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία λογισμικού, που είναι επεξεργάσιμα σε ένα ανεκτό επίπεδο χρόνου» (Chen et al., 2014:172).

Οι Manyika et al. (2011) αναφέρουν ως Big Data «ένα σύνολο στοιχείων και δεδομένων, τα οποία δεν μπορούν να συγκεντρωθούν, να αποθηκευτούν και να επεξεργαστούν με τη

βοήθεια των παραδοσιακών λογισμικών που χρησιμοποιούνται στις βάσεις δεδομένων». Στο συγκεκριμένο ορισμό αρχικά σημειώνεται η ευμεταβλητότητα του όγκου των δεδομένων και δευτερευόντως η αδυναμία επεξεργασίας τους με παραδοσιακές μεθόδους. Ομοίως, οι Davis & Patterson (2012:4) και οι Emani et al. (2015:71) αναφέρουν ότι «τα Big Data είναι δεδομένα πολύ μεγάλου όγκου, ώστε να τα διαχειριστούν και να τα αναλύσουν παραδοσιακά πρωτόκολλα βάσεων δεδομένων, όπως η SQL».

Οι Mayer-Schonberger et al. (2013) από την πλευρά τους ορίζουν τα Big Data ως «τεράστια σύνολα δεδομένων και πληροφοριών απ' όπου μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για χαρακτηριστικά όπως ο μεγάλος όγκος, η ποικιλία, η ταχύτητα και η αξία τους». Στην ίδια άποψη αναφορικά με τον ορισμό των Big Data κατευθύνονται και οι Krishnan (2013) και Reeve (2013), οι οποίοι σημειώνουν, ότι η επεξεργασία τους καθίσταται αδύνατη από τα παραδοσιακά λογισμικά.

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά τα Big Data, ο Kraska (2013:84-85) αναφέρει, ότι «τα Big Data είναι η λύση, όταν η κανονική εφαρμογή της τρέχουσας τεχνολογίας δεν επιτρέπει στους χρήστες να έχουν έγκαιρες, αποδοτικές και ποιοτικές απαντήσεις σε ερωτήσεις που βασίζονται σε δεδομένα». Ομοίως, οι Jacobs (2009:36-37) και Wang et al. (2016:749) σημειώνουν, ότι «αποτελούν δεδομένα τεράστιου όγκου που επιτρέπουν την αξιοποίηση πληροφοριών πέραν των παραδοσιακών τεχνολογιών σε θέματα δεδομένων».

Σε μια προσπάθεια να δοθεί ένας γενικός ορισμός των Big Data θα μπορούσε να αναφερθεί, ότι αποτελούν οποιαδήποτε συλλογή συνόλων δεδομένων, τα οποία έχουν τέτοιο όγκο και πολυπλοκότητα, ώστε η διαχείριση και επεξεργασία τους καθίσταται αδύνατη αξιοποιώντας τις δυνατότητες των παραδοσιακών τεχνολογικών εργαλείων και βάσεων δεδομένων (Vitolo, 2015:186; Koman & Kundrikova, 2016:606).

3.Χαρακτηριστικά Μεγάλων Δεδομένων

Στα χαρακτηριστικά των Μεγάλων Δεδομένων οι περισσότεροι επιστήμονες αναφέρουν τα 4V (Volume, Variety, Velocity, Veracity). Στη βιβλιογραφία τρία χαρακτηριστικά κυριαρχούν περισσότερο, ο όγκος (volume), η ποικιλία (variety) και η ταχύτητα (velocity), ενώ ως επιπλέον χαρακτηριστικά αναφέρονται η ειλικρίνεια (veracity) και η αξία (value).

Τα 4V χαρακτηριστικά των Μεγάλων Δεδομένων είναι τα εξής:

1. Volume (Όγκος). Ο όγκος αναφέρεται στο πλήθος των δεδομένων που δημιουργούνται. Ο τεράστιος όγκος είναι βασική ιδιότητα των Μεγάλων Δεδομένων. Γενικά ακολουθούν εκθετική αύξηση, ενώ δημιουργούνται πολύ γρήγορα. Τα Μεγάλα Δεδομένα σε επίπεδο όγκου προσφέρουν τη δυνατότητα επεξεργασίας πληθώρας δεδομένων. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην αποθήκευση, αλλά και στην επεξεργασία για δεδομένα που βρίσκονται σε κοινωνικά δίκτυα, στην υγειονομική περίθαλψη, στη χρηματοοικονομική, στη βιοχημεία, στη γενετική κλπ. (Emani et al., 2015:71; Vitolo, 2015:186; Singh & Singla, 2015:6).

2. Variety (Ποικιλία). Τα δεδομένα των Μεγάλων Δεδομένων δεν έχουν μια σταθερή δομή. Παρατηρείται, ότι σπάνια παρουσιάζονται σε μια απόλυτα επεξεργάσιμη μορφή. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να είναι:

- ιδιαίτερα δομημένα (δεδομένα από σχεσιακές βάσεις δεδομένων),

- ημιδομημένα (αρχεία καταγραφής ιστού, social media feeds, κλπ.),
- μη δομημένα (βίντεο, φωτογραφίες).

Η ποικιλία είναι μία από τις πιο σημαντικές ιδιότητες των Μεγάλων Δεδομένων. Η απουσία συγκεκριμένης δομής δημιουργεί από μόνη της προκλήσεις για τις παραδοσιακές τεχνολογίες και βάσεις δεδομένων. Το εύρος και η ποικιλία των δεδομένων είναι τέτοια, ώστε να επηρεάζουν τη σημασιολογία, ή τη μεταβλητότητα του νοήματος (Emani et al., 2015:72; Hoy, 2014:321; Wang et al., 2016:750; Singh et al., 2015:6).

3. Velocity (Ταχύτητα). Η ταχύτητα είναι ένα χαρακτηριστικό των Μεγάλων Δεδομένων που αφορά:

- το χρόνο δημιουργίας και αποθήκευσης,
- τη διαθεσιμότητα και
- την πρόσβαση των δεδομένων.

Το ζήτημα της ταχύτητας δεν εστιάζει τόσο στην αποθήκευση, όσο στη ταχύτητα με την οποία δημιουργούνται τα δεδομένα. Η ταχύτητα είναι μια άλλη βασική ιδιότητα των Μεγάλων Δεδομένων που παράγονται πολύ γρήγορα καθημερινά στο ψηφιακό κόσμο (Krishnan, 2013; Hoy, 2014:321; Wang et al., 2016:750; Singh & Singla, 2015:6).

4. Veracity (Ευλικρίνεια). Η ευλικρίνεια των πληροφοριών βασίζεται στο βαθμό συμφωνίας με την αλήθεια ή την πραγματικότητα. Τυχόν αβεβαιότητες στα δεδομένα μπορούν να προκληθούν από (Emani et al., 2015:72; Wang et al., 2016:750; Yaqoob et al., 2016:1232):

- λανθασμένες εφαρμογές μοντέλων,
- παραπλάνηση,
- επικάλυψη πληροφοριών.

4.Εφαρμογή Μεγάλων Δεδομένων στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχείων και των θέρετρων, χρησιμοποιούν Μεγάλα Δεδομένα που σχετίζονται με τον κλάδο, τις επιχειρήσεις και τα μέσα ενημέρωσης, για την υποστήριξη της αποτελεσματικότερης κατανόησης των αγορών, των επιχειρηματικών κλάδων και των δραστηριοτήτων τους, καθώς και τον εντοπισμό των προκλήσεων και ευκαιριών που αν τις εκμεταλλευθούν θα μπορούσαν να δημιουργήσουν επιχειρηματική αξία. Τα Μεγάλα Δεδομένα αναφέρονται συνήθως ως τεράστια σύνολα που αποτελούνται από μη δομημένα, ημι-δομημένα και δομημένα δεδομένα που δύναται να υποβληθούν σε ψηφιακή επεξεργασία για ανάλυση και μετατροπή δεδομένων σε πληροφορίες χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων (Rezaee, et al., 2018).

Τα Μεγάλα Δεδομένα έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν την Ικανότητα Ανάλυσης Μεγάλων Δεδομένων (BDAC) με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσής τους (Akter et al., 2016; FossoWamba et al., 2017). Έρευνες υποδηλώνουν μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της επιχειρηματικής αξίας των Μεγάλων Δεδομένων, επιτρέποντας οργανωτικές αποφάσεις και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Sheng, et al., 2017).

Επιπλέον, η χρήση Μεγάλων Δεδομένων μπορεί να βοηθήσει:

1. στην ανάπτυξη της τουριστικής αγοράς και των πολιτικών της (Li, et al., 2016),

2. στην απόκτηση καλύτερης κατανόησης της συμπεριφοράς των πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας χρησιμοποιώντας τις διαδικτυακές κριτικές των πελατών (Ting, Chen, Chen and Fang, 2017).
3. στη στρατηγική διάσταση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (SHRM), ώστε να διαχειριστούν το μεγάλο όγκο δεδομένων με σκοπό τις αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας (Martin-Rios Pougnet, Nogareda, 2017) και
4. στην εξέταση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας για τη βελτίωση της επίδοσης του ξενοδοχείου (Xu, et al., 2017).

Η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, οι μεταρρυθμίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης, η διαχείριση κινδύνων, η παγκοσμιοποίηση σε ξενοδοχεία και θέρετρα, μαζί με την αυξανόμενη ζήτηση για χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες υψηλής ποιότητας, απαιτούν τη χρήση της τεχνολογίας για τον εκσυγχρονισμό των εργασιών τους και των διαδικασιών αναφοράς και ελέγχου. Οι πληροφορίες που κάποτε δεν ήταν ευρέως διαθέσιμες, τώρα ελέγχονται και χρησιμοποιούνται από τις “παραδοσιακές” οικονομικές συναλλαγές και αναφορές και αναφέρονται ακόμα και σε δεδομένα από email, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, βίντεο, φωνή και κείμενα. Η ανάλυση των Μεγάλων Δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση του ξενοδοχείου για γρήγορη και αποτελεσματική απάντηση/ανταπόκριση σε διαδικτυακές κριτικές (Xie, et al., 2017), καθώς και στην παροχή νέων αντιλήψεων ως προς τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών (Liu et al., 2017) με τελικό στόχο την αύξηση της επίδοσης του ξενοδοχείου.

Στον κλάδο της φιλοξενίας, η ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων έχει υποστηρίξει τους υπεύθυνους λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων στην οριοθέτηση των σκοπών του στρατηγικού σχεδιασμού σε τομείς όπως: αγορές φιλοξενίας, διαχείριση φιλοξενίας, διαχείριση σχέσεων με πελάτες και μάρκετινγκ προορισμού (Miah et. al., 2017).

Τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα μπορούν να χρησιμοποιούν την ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων για την αποτελεσματικότερη κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης, των αγορών και τη θέση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς και τον εντοπισμό των προκλήσεων και ευκαιριών που μπορούν να δημιουργήσουν επιχειρηματική αξία. Με τη χρήση της ανάλυσης των Μεγάλων Δεδομένων, εκατομμύρια συναλλαγές μπορούν να γίνουν για την αναζήτηση και τον εντοπισμό προτιμήσεων πελατών, προβλέψεων πληρότητας και ανίχνευση τυχόν απειλών και παρατυπιών. Οι αλγόριθμοι ομαδοποίησης Μεγάλων Δεδομένων θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον κλάδο της φιλοξενίας να βελτιώσει τη τμηματοποίηση των αγορών. Η χρήση Μεγάλων Δεδομένων και η ανάλυση τους, διευκολύνει την επιτυχημένη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέσω της καλύτερης κατανόησης των πελατών και των συνθηκών της αγοράς (Buhalis et al, 2018), γεγονός που οδηγεί σε πιστούς πελάτες και μακροπρόθεσμη κερδοφορία για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας (Injazz et al, 2003). Επιπλέον, τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data) και τα Δεδομένα Ανάλυσης (Data Analytics) μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αναζήτηση μεγάλου αριθμού κριτικών και σχολίων από τους πελάτες για τον προσδιορισμό της εμπειρίας και της ικανοποίησης των εκάστοτε επισκεπτών (Xiang, et al., 2015).

5.Συμπεράσματα

Οι ψηφιακές τεχνολογίες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία, καθώς και στην ενίσχυση των αλλαγών που συμβαίνουν τόσο σε επίπεδο κοινωνίας, όσο και επιχείρησης (Vial, 2019). Αυτές οι αλλαγές θέτουν ως αναγκαίο όρο την επιτυχή αντιμετώπισή τους από μέρους των επιχειρήσεων γενικά, αλλά και των επιχειρήσεων φιλοξενίας ειδικότερα, οι οποίες μέσα σε αυτές τις συνθήκες καλούνται να προσαρμοστούν και να μετασχηματιστούν δυναμικά.

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουν πλέον κατανοήσει πλήρως τη σημασία των Μεγάλων Δεδομένων και την αξία που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν σε αυτές. Να σημειωθεί, ότι πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμα στο πρώιμο στάδιο του πειραματισμού και ελάχιστες έχουν σκεφτεί διεξοδικά τη στρατηγική τους ή έχουν αντιληφθεί τη βαθύτερη επιρροή των Μεγάλων Δεδομένων στην υποδομή των πληροφοριών τους.

Επομένως, στον τομέα του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, η κάθε επιθυμία των ταξιδιωτών πρέπει να ικανοποιείται άμεσα, προκειμένου να καλύπτονται οι σχετικές ανάγκες τους κατά το πρώιμο στάδιο της δημιουργίας τους, γεγονός που καθιστά τα Μεγάλα Δεδομένα πολύ σημαντικά. Με την έντονη αύξηση του όγκου και των εφαρμογών των Μεγάλων Δεδομένων, τα παραδοσιακά δεδομένα του τουρισμού και οι παραδοσιακές μέθοδοι ανάλυσης θα πρέπει να αλληλοεπιδρούν με τα νέα δεδομένα και τις νέες μεθοδολογίες.

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων φιλοξενίας, χρησιμοποιούν Μεγάλα Δεδομένα που σχετίζονται με τον κλάδο, τις επιχειρήσεις και τα μέσα ενημέρωσης, για να κατανοήσουν καλύτερα τις αγορές, τους επιχειρηματικούς κλάδους και τις δραστηριότητές τους και να εντοπίσουν τις προκλήσεις και ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργήσουν επιχειρηματική αξία στους αγοραστές τους (Rezaee, et al., 2018).

References

- Akter, S., FossoWamba, S., Gunasekaran, A., & R. Dubey. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economies*. Vol.182, 113-13.
- Buhalis, D. and Leung, R. (2018), "Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 71, pp.41–50.
- Chen, M., Mao, S., Liu, Y. (2014). "Big Data: A survey". *Mobile Netw. Appl.*, 19(1), pp. 171–209.
- Davis, K., Patterson, D. (2012). "Ethics of Big Data: Balancing risk and innovation". San Francisco: O'Reilly Media.
- Emani, C., Cullot, N., Nicolle, C. (2015). "Understandable Big Data: A survey". *Computer Science Review*, 17(1), pp. 70-81.
- FossoWamba, S., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. Ji-fan., Dubey, R. & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70 356-365.
- Hoy, M. (2014). "Big Data: An introduction for librarians". *Medical Reference Services Quarterly*, 33(3), pp. 320-326.
- Jacobs, A. (2009). "The pathologies of big data". *Commun. ACM*, 7(6), pp. 36-44 .
- Injazz J. Chen, Karen Popovich, (2003) "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Issue: 5: 672-688.
- Kraska, T. (2013). "Finding the needle in the big data s haystack". *IEEE Intern. Comput.*, 17(1), pp. 84–86 .
- Krishnan, K. (2013). "Data warehousing in the age of big data: A volume in MK series on business intelligence". Elsevier, pp. 3-27.
- Li, H., Song, H., & Li, L. (2016). A Dynamic Panel Data Analysis of Climate and Tourism Demand. *Journal of Travel Research*, 56(2): 158-171.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Byers, A. (2011). "Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity". McKinsey Global Institute, pp. 1-143.
- Mayer – Schonberger, V., Cukier, K. (2013). "Big data: a revolution that will transform how we live, work, and think". New York: Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- Martin-Rios, C., Pougnet, S., & Nogareda, A. M. (2017). Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17(1): 34-54.
- Miah, S.J., Vu, H.Q., Gammack, J., McGrath, M. (2017), "A big data analytics method for tourist behaviour analysis", *Information and Management*, Vol. 54 No. 6, pp.771–785.

Reeve, A. (2013). "Managing data in motion: Data Integration best practice techniques and technologies". Elsevier: Morgan Kaufmann. pp.86.

Rezaee, Z., A. R. Dorestani and S. Aliabadi. 2018. Application of Time Series Analyses in Big Data: Practical, Research, and Education Implications. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. Spring 2018. 15 (1): 183-197

Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2017). A multidisciplinary perspective of big data in management research. *International Journal of Production Economics*. Vol.191 September: 97-112.

Singh, J., Singla, V. (2015). "Big Data: Tools and technologies in Big Data". *International Journal of Computer Applications*, 112(15), pp. 6-10

Tabrizi Behnam, Lam Ed, Girard Kirk, Irvin Vernon (2019), Digital Transformation is not About Technology, *Harvard Business Review*, March 13, 2019.

Ting, P. L., Chen, S., Chen, H., & Fang, W. (2017). Using Big Data and Text Analytics to Understand How Customer Experiences Posted on Yelp.com Impact the Hospitality Industry. *Contemporary Management Research*, 13(2): 107-130.

Vitolo, C., Elkhatib, Y., Reusser, D., Macleod, C., Buytaert, W. (2015). "Web technologies for environmental Big Data". *Environmental Modelling & Software*, 63(1), pp. 185-198.

Wang, H., Xu, Z., Fujita, H., Liu, S. (2016). "Towards felicitous decision making: An overview on challenges and trends of Big Data". *Information Sciences*, 367–368 (1), pp. 747–765.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J.H. and Uysal, M. (2015), "What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, pp.120–130.

Xu, X., Chi, C. G. (2017). Examining Operating Efficiency of U.S. Hotels: A Window Data Envelopment Analysis Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(7): 770-784.

Yaqoob, I., Hashem, I., Gani, A., et al. (2016). "Big data: From beginning to future". *International Journal of Information Management*, 36(6), pp. 1231–1247.

**IMPLEMENTING A KNOWLEDGE MANAGEMENT EVALUATION TOOL IN PUBLIC SECTOR
ORGANIZATIONS: THE CASE OF A GREEK PUBLIC ORGANIZATION**

Theocharidou Sophia

*Department of Business Administration, University of Macedonia,
mpm19012@uom.edu.gr*

Dr. Xanthopoulou Styliani

*Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia,
sxanthop@uom.edu.gr*

Kessopoulou Eftychia (Ph.D. Candidate)

*Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia,
ekess@uom.edu.gr*

Prof. Tsiotras George

*Business Excellence Lab, Department of Business Administration, University of Macedonia,
tsiotras@uom.edu.gr*

Abstract

This study aimed to verify the reliability and validity of Syed-Ikhsan and Rowland's (2004) self-assessment tool and to identify the maturity level of knowledge management (KM) in a Greek public organization. The validity of the knowledge management evaluation (KME) tool was confirmed through factor analysis, and then the data were analyzed using descriptive statistics and cross-tabulation analysis. The following were key factors of KM maturity: KM strategy, responsibility of KM, KM benefits, factors for successful KM system (KMS) development, knowledge dissemination (K-dissemination), and training programs. Public sector practitioners can find these results useful if their organization is willing to successfully apply a KM strategy. As the focus was only on a Greek context, the generalizability of the results is limited. Future research can address this by conducting this research in different public organizations around the world.

Keywords. Knowledge Management (KM), Knowledge Management Evaluation (KME), Public sector, quantitative research method

1. Introduction

In a knowledge-based economy, knowledge is one of the most important strategic resources for an organization (Drucker, 1993). Importantly, its management has become an intriguing, albeit complex, research issue (Allameh et al., 2011). Knowledge is defined as justified truth belief (Nonaka, 1994), and is usually categorized as explicit and tacit (Polanyi, 1966). In addition, most researchers and practitioners approach (Alavi & Leidner, 2001; Anand & Singh, 2011; Xanthopoulou et al., 2021) knowledge management (KM) as a continuous cyclical process of knowledge creation (K-creation), knowledge storage (K-storage), knowledge dissemination (K-dissemination), and knowledge application (K-application), in which right knowledge flows in right people at the right time to improve organizational performance. To retain the cyclical process of KM and implement it successfully, evaluation is a critical first step.

Knowledge-based organizations, including public sector ones, consider knowledge to be their most valuable asset (Sandhu et al., 2011; Siong et al., 2011; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; Willem & Buelens, 2007) and identify KM as a critical issue for performance improvement (Kim & Lee, 2006; Silvi & Cuganesan, 2006). Remarkably, an increasing number of public sector organizations have set up KM initiatives (Henttonen et al., 2016), although KM research lags behind (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Therefore, evaluating this activity can be the starting point for bridging the implementation gaps in KM.

KM evaluation (KME) includes the assessment of knowledge state (K-state), knowledge flow (K-flow), and facilitators and barriers of KM. Numerous KME studies in the public sector have provided assessment tools, such as the one provided by Syed-Ikhsan and Rowland (2004), but which need validation. This study aimed to verify the reliability and validity of the abovementioned self-assessment tool by Syed-Ikhsan and Rowland (2004), and apply it to diagnose the KM level in a Greek public organization.

The remainder of this study is organized as follows. We first present KME in the public sector as well as the organizational factors of KM. Then, the research methodology and findings are outlined, which set the background for the discussion.

2. Literature Review

2.1 Knowledge Management Evaluation (KME) in Public Sector

KME is an important issue in the KM field, given that it is the starting point of process implementation. KME includes elements from K(M) diagnosis, K(M) audit, and KM assessment of the K-state and K-flow (Burnett et al., 2013; Liebowitz et al., 2000). First, knowledge audit (K-audit) and knowledge diagnosis (K-diagnosis) are considered as tools for monitoring KM effectiveness (Gourova & Todorova, 2011). That is, they are “an assessment of the way knowledge management processes meet an organization’s knowledge goals” (Lauer & Tanniru, 2001; Liebowitz et al., 2000), focusing on the identification of knowledge asset gap. Second, KM assessment can combine elements from K-audits, and the assessment of organizational and contextual factors that influence successful KM implementation. Specifically, KME aims to identify knowledge sources and uses in order to investigate how and why KM processes (K-creation, K-storage, K-dissemination, and K-application) are implemented. In addition, KME produces insights

regarding an organization's readiness to become knowledge-based (Hylton, 2002).

Regarding the development of KME models, different theories, methods, and approaches affect the factors in these models. Generally, the main categories of KME models (Pee & Kankanhalli, 2009) are as follows: a) process-oriented, b) social/technological enabler, c) contingency, and d) knowledge-oriented models (Alavi & Leidner, 2001; Handzic et al., 2008). Process-oriented models focus on KM processes. Social/technological enabler ones recognize KM critical success factors. Contingency models focus on the context and organizational environment. Finally, knowledge-oriented models focus on the application of knowledge assets and evaluation of intellectual capital (Pee & Kankanhalli, 2009).

As noted by Chawla and Joshi (2010), several KME models have been developed by researchers. These include: a) the KME model of Syed-Ikhsan and Rowland (2004), which includes the KM process evaluation and contextual factors evaluation; b) the KMAT model which incorporates KM process evaluation and environmental factors; c) Rao's (2005) model, which includes the dimensions of technology, process, knowledge, employee, and business; d) the KME model of the American Productivity and Quality Center (APQC) and Arthur Anderson, which incorporates the dimensions of process, leadership, culture, technology, and measurement; e) Maier and Moseley's (2003) model, which uses the dimensions of KM processes (knowledge identification and creation; collection and capture; storage and organization; sharing and distribution; and application and use); f) the KME model of Bukowitz and Williams (1999), known as Knowledge Management Diagnostic (KMD), which includes the dimensions of learning, contribution, and accessibility; and g) the Knowledge Management Maturity Model (KMMM) developed by the Siemen's Competence Center for Knowledge Management (Langen, n.d.).

The K(M) audit methodology uses 10 major stages (see Table 2.1.1) in which in-depth questionnaires, interviews, and observations can be employed (Perez-Soltero et al., 2006) to assess the way KM processes meet organizational KM goals and identify their impact on organizational performance. Using this approach, organizations can choose the most appropriate tool to continually evaluate their KM processes. Therefore, KME operates as the key process of KM iteration maintenance, which is the determining factor of KM (Xanthopoulou et al., 2021), and influences organizational performance.

Table 2.1.1. KME steps

1	Organizational strategy and information acquirement & organizational processes identification
2	Organization's core processes identification & measurement criteria establishment
3	Organization's core processes prioritization & selection
4	Key people identification
5	Communication with key people
6	Knowledge inventory obtain
7	Knowledge flow analyze
8	Knowledge mapping
9	Knowledge audit report
10	Continuous knowledge re-auditing

Apart from knowledge sources and flow, KME also examines the functioning of organizational factors (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Many organizational factors influence KM implementation, either accelerating or delaying its success (Xanthopoulou et al., 2021). However, there is a void in acknowledging such factors (Butler & Murphy, 2007; Cong et al., 2007; Massingham, 2015; Seba et al., 2012); this may be a paradox because public sector KM is still in its infancy (Cong et al., 2007). A review of the literature (Amayah, 2013; Butler & Murphy, 2007; Chen & Hsieh, 2015; Cong et al., 2007; Massingham, 2015; Pee & Kankanhalli, 2016; Seba et al., 2012) reveals the following organizational factors: leadership commitment, organizational structure, internal trust, user training, teamwork, reward and recognition, IT system establishment, bureaucratic organizational hierarchy, accounting to higher level of government, voluntary participation, resource restrictions, leadership capabilities, KM project team roles and responsibilities, formalization, knowledge networks, knowledge as a power perception, and motivation for knowledge dissemination.

Finally, KME in the public sector has been investigated by several researchers and is one of the main issues in the KM field (Skryme, 2002). Research does imply that employees do perceive its importance for organizational strategy (Liebowitz et al., 2000). Table 2.1.2 summarizes the KME studies.

Table 2.1.2. KME researches in public sector

The scope of the research	Author(s)	Results	Research methods
The investigation of the availability of a KM strategy in a public organization in Malaysia, as a case study.	Syed-Ikhsan & Rowland (2004)	There was not KM strategy, but knowledge was available in the organization's procedures and policies, job manual procedure, ISO, desk file, work flow and data base.	Quantitative research method with the use of questionnaire
The investigation of the relations between organizational factors and transfer and creation of knowledge assets in the Ministry of Entrepreneurship of Malaysia	Sharifuddin & Rowland (2004)	- Organizational culture, organizational structure, technology, people/human resources and political directives were identified as the main KM factors. - There are significant relationships between some of the KM factors and either the K-creation or the performance of K-transfer.	Quantitative research method with the use of questionnaire
The examination whether individual-level knowledge dissemination (in terms of attitudes, benefit estimations, self-	Henttomen et al. (2016)	- Knowledge dissemination propensity has positively impact on knowledge-dissemination behavior. - Knowledge-dissemination behavior has mediating role in the relationship between knowledge-dissemination	Quantitative research method with the use of questionnaire

efficacy and actualized behaviors) affects individual work performance in public sector.		propensity and individual performance. (This finding is also significant among the most highly educated employees but not among those with the lowest educational levels).	
The investigation of the impact of organizational context and IT on employees' perceptions of knowledge dissemination capabilities in five public sector and five private sector organizations in South Korea.	Kim & Lee (2006)	• Social networks, centralization, performance-based reward systems, employee usage of IT applications, and User-friendly IT systems significantly affect employees' knowledge-dissemination capabilities. • Social networks, performance-based reward systems, and employee usage of IT applications are positively related with high levels of employees' knowledge-dissemination capabilities.	Quantitative research method with the use of questionnaire
The identification of the views of public sector employees towards the importance of Knowledge Sharing (KS).	Sandhu et al. (2011)	• Employees perceived positively the importance of knowledge dissemination and they thought that knowledge was a source of competitive advantage. • Employees believe that the importance of knowledge dissemination was not clearly communicated and they ignore organizational knowledge dissemination strategy.	Quantitative research method with the use of questionnaire

		• Employees showed self-serving biases when it came to their willingness to disseminate knowledge than their perception of their colleagues' willingness to knowledge dissemination. • Employees perceived organizational barriers more important than individual barriers. Main organizational barriers were the lack of IT systems, and rewards and recognition. Main individual barriers were the lack of time, interaction and lack of interpersonal skills. • The KM tools used in knowledge dissemination initiatives were: use of e-mail systems; inter-agency activities and use of information and communication technology (ICT) followed by top management support.	
The investigation of the factors that affect knowledge sharing in a public sector organization.	Amayah (2013)	• Community-related considerations, normative considerations and personal benefits, as motivators, have a unique contribution to the variance in knowledge dissemination. • Social interaction rewards, and organizational support had a significant main effect on knowledge dissemination.	Quantitative research method with the use of questionnaire

		• Two barriers, degree of courage and degree of empathy, had a significant main effect on knowledge dissemination. • The interaction of normative consideration with social interaction, personal benefit with organizational support, and normative considerations with degree of courage, had a moderating role between motives and knowledge dissemination	
The investigation of how knowledge management awareness and practices could create more efficient organizations despite their lack of human and financial resources in non-profit organizations.	Matzkin (2008)	• There was medium to low levels of knowledge management awareness in the Peruvian non-profit sector. • Tacit knowledge management practices were observed. • There were some organizational variables and they had negative effects on knowledge management practices.	Quantitative research method with the use of questionnaire

3. Research Methodology

3.1 Research design

This research aimed to verify the reliability and validity of the self-assessment tool developed by Syed-Ikhsan and Rowland (2004), and diagnoses the level of KM in a Greek public organization. We selected this KME tool because it was not validated statistically by Syed-Ikhsan and Rowland (2004) using factor analysis, construct validity, and reliability analysis. The questionnaire used by Syed-Ikhsan and Rowland (2004) includes the definition of knowledge and KM (Whitehill, 1997) so that respondents have the same conceptual understanding. The questionnaire includes the following nine sections: a) demographics, b) general KM questions, c) knowledge transfer, d) knowledge assets, e) technology, f) human resources, and g) political influences. Specifically, the first and second sections were used here for descriptive statistics analysis to describe respondents' profiles and basic aspects of KM in the public organization. The remaining sections comprise the KME tool, which was validated using factor analysis. We used a 5-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree) for variable measurement. More information about the questionnaire structure and content is presented in Table 3.1.1 (see Appendix).

We employed this survey in a Greek public organization to record employees' perceptions of the different aspects of KM. To obtain comprehensive and in-depth data on an organization's KM process, we studied the case of Organization X in the Greek public sector. The Greek public sector includes ministries, local government agencies, public legal entities, and independent administrative authorities. Specifically, Organization X is a financial independent administrative authority. It was established in 2013, employs 329 individuals, operates under the supervision of the Greek Ministry of Labour and Social Affairs, and is willing to incorporate KM into its organizational strategy. Questionnaires were e-mailed to all 329 employees through the online survey platform "Google Forms". Data were collected between January 2021 and March 2021. In total, 220 questionnaires were received, yielding a response rate of 66, 9%. This response rate compares favorably with that from other empirical management studies (e.g., Flynn et al., 1995; Powell, 1995; Saraph et al., 1989). Data from two questionnaires were excluded due to several incomplete responses, leaving 218 usable responses for the analysis.

3.2 Data analysis

First, to determine content validity, an initial version of the survey instrument was pre-tested with 16 employees who are responsible for KM implementation. Based on their comments, the instrument was slightly modified to increase content validity and clarity. Empirical indicators are considered to have content validity if they are logically and theoretically connected to conceptual constructs (Nunnally, 1978). Since the survey questions were derived from an extensive literature review and pre-tested, the measures were generally considered to have content validity.

One step in establishing construct validity is to confirm unidimensionality, which refers to the existence of a single trait or construct underlying a set of measures (Gerbing & Anderson, 1988). For this, survey items were subjected to exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). EFA was used to reduce the total number of items to a smaller number of underlying factors in order to test construct validity. The Bartlett Test of Sphericity and Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy were used to validate the EFA. Given our sample size, we followed Chong et al. (2011), who used eigenvalues greater than 1.00 and accepted factor loadings of 0.5 and above (Hair et al., 1998). Accordingly, items with similar loadings on two factors and items with loadings less than 0.5 were removed. Both the Bartlett Test of Sphericity ($p\text{-value} < 0.01$) and KMO test ($0.602 > 0.6$) indicated that the data were appropriate for factor analysis (Kaiser, 1970).

The objective of the CFA is to test whether the data fit a hypothesized measurement model. We used the Jamovi software to perform the CFA. To check model fit, the Tucker Lewis index (TLI), comparative fit index (CFI), and root mean square of error approximation (RMSEA) were used. The TLI and CFI values should be in the range of 0 to 1, with values close to 1 indicating a good fit; the RMSEA value should fall below 0.08, indicating an acceptable fit to the data (Schumacker & Lomax, 2004). For construct validity and reliability, we estimated the Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Cronbach's α . If any item of each factor is below the threshold of 0.5 for AVE and 0.6 for CR, it is removed. Furthermore, a Cronbach's α value of 0.7 or higher is considered acceptable for new scales (Nunnally, 1978).

4. Results

4.1 Demographic profile of respondents

The majority of employees were over 45 years old (56 percent), female (75 percent), and had worked in the public sector for over 20 years (35 percent).

4.2 Results for general KM questions

4.2.1 KM Strategy

Regarding the KM strategy, most respondents believed that it is important for organization "X," but they did not know if it was explicit (see Tables 4.2.1.1 and 4.2.1.2). As presented in Table IV and V, most employees did not really know what was happening in organization "X". Surprisingly, even employees with more than 16 years of experience were uncertain about the organization had a KM strategy.

Table 4.2.1.1: Crosstabulation between KM strategy and work experience

Contingency Tables

		Work experience					Total
		11 to 15	16 to 20	6 to 10	<6	>20	
I don't know	% of total	8.2 %	15.5 %	9.3 %	0.0 %	14.4 %	47.4 %
No	% of total	11.3 %	10.3 %	2.1 %	1.0 %	11.3 %	36.1 %
Yes	% of total	1.0 %	2.1 %	4.1 %	0.0 %	9.3 %	16.5 %
Total	% of total	20.6 %	27.8 %	15.5 %	1.0 %	35.1 %	100.0 %

Table 4.2.1.2: Crosstabulation between the dimension of the importance of KM strategy and work experience

ContingencyTables

KM_strategy_importance		Work experience					Total
		11 to 15	16 to 20	6 to 10	<6	>20	
I don't know	% of total	0.0 %	3.1 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %	4.1 %
No	% of total	1.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %	2.1 %
Yes	% of total	19.6 %	24.7 %	15.5 %	1.0 %	33.0 %	93.8 %
Total	% of total	20.6 %	27.8 %	15.5 %	1.0 %	35.1 %	100.0 %

4.2.2 Benefits of managing knowledge

Figure 4.2.2.1 shows that most respondents agreed that organization “X” could gain a plethora of benefits from managing knowledge, such improving efficiency (84 per cent of respondents), be more effective (79 per cent), respond to customer needs (77 per cent), have up-to-date information (64 per cent), and improve decision making (63 per cent), and work quality (57 per cent). The lower-rated benefits in respondents’ opinions were “respond to other organizations’ needs” (32 per cent) and “instigate changes” (35 percent).

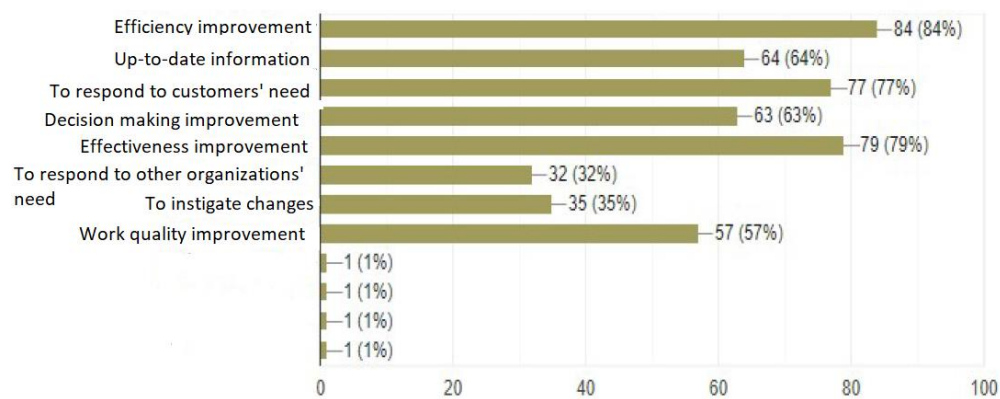


Figure 4.2.2.1: Benefits of KM implementation

Moreover, informants noted the following additional benefits: minimization of waste, better collaboration with colleagues, better organizational awareness, and organizational knowledge capture.

4.2.3 Responsibility to manage knowledge

When asked who is responsible for managing knowledge in organization “X,” the majority of the respondents (55.7 per cent) believed that this should be everyone is job (see Table 4.2.3.1).

Further analysis of these data using cross-tabulation between work experience and responsibility for managing knowledge indicated that most respondents who have more than 10 years of work experience believe that knowledge is not their own responsibility (54.6 per cent), while the remaining believe that knowledge should be managed by everyone in the organization. Notably, 15.5 per cent of respondents with more than 20 years of work experience claimed that knowledge should be managed by someone else in the organization.

Table 4.2.3.1: Crosstabulation between KM responsibility person and work experience

Contingency Tables

Responsibility		Work experience					Total
		11 to 15	16 to 20	6 to 10	<6	>20	
General manager	% of total	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	3.1 %	2.1 %
It is every body's job	% of total	14.4 %	15.5 %	9.3 %	1.0 %	15.5 %	55.7 %
Senior manager		2.1 %	2.1 %	1.0 %	0.0 %	3.1 %	8.2 %
The ministry	% of total	0.0 %	1.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %
Coordinator	% of total	4.1 %	9.3 %	5.2 %	0.0 %	13.4 %	32.0 %
Total	% of total	20.6 %	27.8 %	15.5 %	1.0 %	35.1 %	100.0 %

4.3 Construct validity

4.3.1 EFA and convergent validity & reliability analysis

Principal component analysis using varimax rotation was conducted to test the emergence of the eight factors that were actually defined in Syed-Ikhsan and Rowland (2004). After the principal component analysis, we estimated the AVE and CR values for each factor to test convergent validity. We removed the items Quest_19_3 and Quest_35_1 from factor 1, Quest_15_11 from factor 2, and Quest_31_1 from factor 3 because they had AVE and CR scores below the acceptable level. Regarding internal consistency, the reliability of the scale was calculated using Cronbach's α . All our factors had Cronbach's α values above the threshold of 0.7. The final output of the construct validity and reliability analysis is presented in Table 4.3.1.1.

Table 4.3.1.1: Construct validity and reliability analysis results

Factors	Items	Loadings	AVE	CR	Cronbach α
1. K-Dissemination			0.513	0.909	0.909
	Quest_18_1	0.849			
	Quest_18_3	0.759			
	Quest_18_2	0.754			
	Quest_18_4	0.727			
	Quest_19_1	0.673			
	Quest_19_2	0.634			
	Quest_35_2	0.604			
	Quest_31_3	0.595			
2. KMS Development			0.55	0.864	0.946
	Quest_15_10	0.892			
	Quest_15_3	0.886			
	Quest_15_5	0.884			
	Quest_15_6	0.868			
	Quest_15_4	0.861			
	Quest_15_7	0.859			
	Quest_15_1	0.772			
3. Training program			0.519	0.646	0.826
	Quest_33_3	0.799			
	Quest_33_2	0.790			
	Quest_31_2	0.640			

4.3.2 CFA

In the first round of analysis, the CFA results indicated poor model fit (see Figure 4.3.2.1).

FitMeasures					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Lower	Upper
0.762	0.733	0.0827	0.145	0.137	0.154

Figure 4.3.2.1: The first round of fit measures

To improve the model fit, we used the modification indexes (MI) and standardized residual covariance of the model. Consequently, items Quest_19_1, Quest_15_6, Quest_15_4, Quest_ 31_2, Quest_35_2, Quest_31_3, and Quest_15_4 were removed. This

significantly improved the model (Child, 1990, cited in Evrekli et al., 2010) and resulted in good fit indexes (see Figure 4.3.2.2).

FitMeasures					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Lower	Upper
0.948	0.930	0.0602	0.0799	0.0460	0.111

Figure 4.3.2.2: The second round of fit measures

The three factors of the validated tool were named as follows: “KMS development,” “knowledge dissemination,” and “training program “.

4.4 Descriptive statistics based on the output of EFA and CFA

As presented in Table 4.4.1, only one of the three dimensions is at a high level. The KMS development dimension is in the range from agreement to neutrality, the training program dimension has a low mean, and the K-dissemination dimension is at a high level. Thus, the KMS development and training program dimensions have an important gap, and the organization should pay attention to improving these factors. Meanwhile, the K-dissemination process emerges as strong point of the organization. Indeed, K-dissemination has been noted as one of the most important elements for the success of KM implementation (Amayah, 2013; Sandhu et al., 2011; Sharifuddin & Rowland, 2004).

Table 4.4.1: Descriptive statistics

Descriptives														
	18_1	18_3	18_2	18_4	19_1	19_2	15_10	15_3	15_5	15_7	15_1	33_1	33_2	33_3
N	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.42	2.53	2.13	2.29	2.97	2.97	3.93	4.34	4.04	3.97	4.01	2.23	2.32	2.04
Median	2	2.00	2	2.00	3	3	4	5	4	4	4	2	2	2
Standard deviation	0.967	0.906	0.845	0.776	0.843	0.949	1.16	0.931	0.902	1.05	0.837	1.04	0.995	0.870
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1
Maximum	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5. Discussion

This study aimed to verify the reliability and validity of the self-assessment tool developed by Syed-Ikhsan and Rowland (2004) and diagnoses the level of KM in a Greek public organization. First, after EFA and CFA, the final instrument showed that this tool is a process-oriented KME tool because all factors focus on the processes of KMS development, K-dissemination, and training. Indeed, the majority of KME tools (such as KMAT) include these factors. In line with this, the content of our confirmed diagnostic instrument of KME incorporates important aspects of the KM process.

Our findings indicated that in organization X, most officers do not really know what is happening with respect to KM in their organization but express its importance. Surprisingly, those who were uncertain about the existence of a KM strategy had been in the organization for over 10 years and had more than 16 years of work experience. These findings are in line with those reported by Syed-Ikhsan and Rowland (2004).

Regarding the responsibility to manage knowledge, most officers of organization “X” who have long work experience still depend on others for KM. This is definitely not a good sign for a public organization, as Davenport and Prusak argue that “the most successful organizations are those in which knowledge management is part of everyone’s job” (Davenport & Prusak, 2000, p. 107). Syed-Ikhsan and Rowland (2004) also highlight that to be a successful organization, all tacit and explicit knowledge should be managed by every individual in the organization and shared at all times.

Our findings on the factors for successful KMS development are also in line with those of Syed-Ikhsan and Rowland (2004). These authors found that systematic employee education, knowledge base development, IT improvement, motive creation for employees, senior officers’ support, knowledgeable officers in each department, development of effective and efficient methods of gathering knowledge, and encouragement of employees to be more innovative and creative contributed to successful KMS development.

In addition, the descriptive statistics (mean) of the variables of “K-dissemination” are positive; a high score of the K-dissemination process shows that there is infrastructure for and a culture of K-dissemination in the organization. Thus, it is easier for this organization to apply the KM implementation strategy, as proposed by Amayah (2013), Sandhu et al. (2011), and Sharifuddin and Rowland (2004). Meanwhile, the descriptive statistics (mean estimation) of the factor “training program” indicate that it is a weak point of the organization. Thus, the organization should undertake more efforts to improve its strategies and policies for employee training.

Finally, regarding other KM issues, the employees of Organization X believed that the existing organizational practices and politics delayed the KM process. This phenomenon is expected in the Greek public sector due to long-term dysfunctionalities, such as excessive bureaucracy, limited resources, a complex hierarchical structure, and resistance to change (Xanthopoulou et al., 2021). Nonetheless, the suitable appointment

of employees based on their knowledge and skills, as well as employees' understanding of KM benefits and the need for organizational performance improvement can be regarded as positive aspects.

This work provides empirical and practical insights. Empirically, to the best of our knowledge, this study is the first to validate the KME self-assessment tool of Syed-Ikhsan and Rowland (2004) using convergent validity, reliability analysis, and CFA. Practically, the research should motivate all public sector organizations to diagnose the maturity of the KM before formulating their KM strategy. Therefore, practitioners and policymakers should prioritize actions, strategies, and policies to ensure successful KM implementation in their organizations.

This study has some limitations. First, a limited number of respondents were surveyed. Future research should use larger samples for validation to increase this research's generalizability. Second, data were collected only a single Greek public sector organization. Future research should use larger samples with a more balanced representation and different public organizations around the world.

6. Conclusion

This research validated Syed-Ikhsan and Rowland's (2004) KME self-assessment tool using a case study on a Greek public sector organization. The factors of the validated KME tool were KM strategy, KM responsibility, KM benefits, and factors for successful KMS development, K-dissemination, and training programs. Notably, the majority of sampled employees believed that organization "X" should have a well-defined KM strategy, although the strategy has been recently established. Furthermore, most employees agreed that the organization can gain many benefits from managing knowledge, such as improving efficiency and effectiveness, responding to customer needs, providing up-to-date information, and improving decision making and work quality. In addition, the majority of employees expressed their disagreement with the functioning of the factors of the K-dissemination process, political influence, and technology, whereas they agreed that human resources correlate positively with KM. Remarkably, the majority of our research findings align with the results of Syed-Ikhsan and Rowland (2004).

7. References

- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001) 'Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues', *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Allameh, S. M. and Zare, S. M. (2011) 'Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes', *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
- Amayah, A. T. (2013) 'Determinants of knowledge sharing in a public sector organization', *Journal of knowledge management*, 17(3), 454-471.

- Anand, A. and Singh, M. D. (2011) 'Understanding Knowledge Management: a literature review', *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926-939.
- Burnett, S., Williams, D. and Grinnall, A. (2013) 'The strategic role of knowledge auditing and mapping: An organisational case study', *Knowledge and Process Management*, 20(3), 161-176.
- Burnett, S., Williams, D. and Illingworth, L. (2013) 'Reconsidering the knowledge audit process: Methodological revisions in practice', *Knowledge and Process Management*, 20(3), 141-153.
- Butler, T. and Murphy, C. (2007) 'Implementing Knowledge Management Systems in Public Sector Organisations: A Case Study of Critical Success Factors', in European Conference on Information Systems (ECIS) Guimarães, Portugal, *Association for Information Systmes*, 612-623.
- Chen, C.-A. and Hsieh, C.-W. (2015) 'Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation', *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S. and Sharifuddin, S. I. S. O. (2011) 'KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation', *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497-512.
- Cong, X., Li-Hua, R. and Stonehouse, G. (2007) 'Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation', *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250-263.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1994) *Post-capitalist society*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1995) 'The impact of quality management practices on performance and competitive advantage', *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Gerbing, D. W. and Anderson, J. C. (1988) 'An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment', *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- Gourova, E. and Todorova, Y. (2010) *Knowledge audit data gathering and analysis*, translated by Michael, W. and Paris, A., Irsee, Germany Association for Computing Machinery, 1-7.
- Hair, J. F. (2009) *Multivariate data analysis*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Henttonen, K., Kianto, A. and Ritala, P. (2016) 'Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation', *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.
- Hylton, A. (2002) 'Measuring & assessing knowledge-value & the pivotal role of the knowledge audit', [online], available:

<http://www.providersedge.com/docs/km~articles/Measuring~&~Assessing~KValue-&-Pivotal-Role-of-K-Audit.pdf> [Accessed 10 January 2021].

Kaiser, H. F. (1970) 'A second generation little jiffy', *Psychometrika*, 35(4), 401-415.

Kim, S. and Lee, H. (2006) 'The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities', *Public administration review*, 66(3), 370-385.

Lauer, T. and Tanniru, M. (2001) 'Knowledge Management Audit-a methodology and case study', *Australasian Journal of Information Systems*, 9(1), 23-41.

Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Newman, B. and Rebeck, K. (2000) 'The knowledge audit', *Knowledge and process management*, 7(1), 3-10.

Liebowitz, J. and Suen, C. Y. (2000) 'Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital', *Journal of intellectual capital*, 1(1), 54-67.

Luen, T. W. and Al-Hawamdeh, S. (2001) 'Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work', *Journal of information Science*, 27(5), 311-318.

Massingham, P. (2015) 'Knowledge sharing: What works and what doesn't work: A critical systems thinking perspective', *Systemic Practice and Action Research*, 28(3), 197-228.

Matzkin, D. S. (2008) 'Knowledge management in the Peruvian non-profit sector', *Journal of knowledge management*, 12(4), 147-159.

Nonaka, I. (1994) 'A dynamic theory of organizational knowledge creation', *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nunnally, J. C. (1978) 'An overview of psychological measurement' in Wolman, B., ed. *Clinical diagnosis of mental disorders*, Boston: Springer, 97-146.

Pee, L. G. and Kankanhalli, A. (2016) 'Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view', *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.

Perez-Soltero, A., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G., Martin-Rubio, F., Palma-Mendez, J. T. and Vanti, A. A. (2007) 'A model and methodology to knowledge auditing considering core processes', *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 5(1), 7-23.

Polanyi, M. (2009) *The tacit dimension*, Chicago University of Chicago Press.

Powell, T. C. (1995) 'Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study', *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.

Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989) 'An instrument for measuring the critical factors of quality management', *Decision sciences*, 20(4), 810-829.

Scholtes, V. A., Terwee, C. B. and Poolman, R. W. (2011) 'What makes a measurement instrument valid and reliable?', *Injury*, 42(3), 236-240.

- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004) *A beginner's guide to structural equation modeling*, London: Lawrence Erlbaum Associates
- Seba, I., Rowley, J. and Lambert, S. (2012) 'Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force', *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Silvi, R. and Cuganesan, S. (2006) 'Investigating the management of knowledge for competitive advantage', *Journal of intellectual capital*, 7(3), 309-323.
- Singh Sandhu, M., Kishore Jain, K. and Umi Kalthom bte Ahmad, I. (2011) 'Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia', *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.
- Syed-Ikhsan, S. O. S. and Rowland, F. (2004) 'Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer', *Journal of knowledge management*, 8(2), 95-111.
- Syed-Ikhsan, S. O. S. b. and Rowland, F. (2004) 'Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia', *Benchmarking: an international journal*, 11(3), 238-266.
- Whitehill, M. (1997) 'Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage', *Long Range Planning*, 30(4), 621-627.
- Willem, A. and Buelens, M. (2007) 'Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing', *Journal of public administration research and theory*, 17(4), 581-606.
- Xanthopoulou, S., Kessopoulou, E. and Tsiotras, G. (2021) 'KM tools alignment with KM processes: the case study of the Greek public sector', *Knowledge Management Research & Practice*, DOI: 10.1080/14778238.2021.1882891

Appendix

Table 3.1.1: Questionnaire structure and content

Dimension	Item code	Statement
Demographics		• Age • Gender (female, male) • Work experience (<6 years, 6-10 years, 11-15 years, 16-20 years, >20 years)
KM		1. Based on the definitions, does your organization have a written Knowledge Management strategy? Yes, No, I don't know 2. Do you think it is important to have a Knowledge Management strategy in your organization? Yes, No, I don't know 3. What benefits do you think your organization could gain in managing knowledge? (tick all that apply) • To improve efficiency • To be up-to-date with new information • To respond to customers' need • To improve decision making • Others: (Please Specify) _____ • To be more effective • To respond to other organizations' needs • To instigate changes • To improve quality 4. Who do you think is most responsible for managing knowledge in your organization? (tick only one) • General manager • It is everybody's job • Senior manager • The ministry • Coordinator 5. Do you think it is necessary to have a chief knowledge officer to be responsible to manage knowledge in your organization? Yes, No, Does not matter

How agree or disagree with the following statements based on KM implementation in their organization

(Rank your answer according to the given ranking)

5-point Likert scale, using: 1=strongly disagree to 5= strongly agree

KMS development	Quest_15_1	My organization improve information technology infrastructure
	Quest_15_2	My organization provide support from the senior officer in the organization
	Quest_15_3	My organization develop systematic training for all the employees
	Quest_15_4	My organization develop an organization database of information and knowledge
	Quest_15_5	My organization develop effective and efficient methods of gathering information and knowledge
	Quest_15_6	My organization develop a culture to promote sharing of knowledge
	Quest_15_7	My organization provide incentives to employees who contribute knowledge
	Quest_15_8	My organization has knowledgeable officers in all divisions/units
	Quest_15_9	My organization has a place where officers can discuss their tacit knowledge (personal knowledge)
	Quest_15_10	My organization allocate resources for generating knowledge
	Quest_15_11	My organization encourage officers to be innovative and creative
	Quest_18_1	In my organization there is speed of knowledge dissemination

K-dissemination	Quest_18_2	In my organization knowledge that is transferred is generally very reliable
	Quest_18_3	In my organization knowledge that is transferred is generally very up-to-date
	Quest_18_4	In my organization decisions can be made confidently using the available knowledge
	Quest_19_1	In my organization knowledge can be transferred to the respective person within the unit without difficulties
	Quest_19_2	My organization provides opportunities for the employees to attend training internally/externally in other fields which can enhance their knowledge
	Quest_19_3	In my organization knowledge is exchanged very fast with other units
Political influences	Quest_35_1	In my organization ideas from the politicians in the organization help officers to create and disseminate knowledge
	Quest_35_2	In my organization officers are encouraged to contribute knowledge/information to politicians
Technology	Quest_31_1	In my organization all employees are given adequate training internally to use computers in the organization
	Quest_31_2	In my organization all employees are given adequate training internally to use ICT tools (software) in the organization
	Quest_31_3	The technology know-how in the organization is easily transferable
Posting to the organization	Quest_32_2	Posting to the organization is suitable with your interests and enable you to create and disseminate knowledge
	Quest_32_3	Posting to the organization is suitable with your experience and enable you to create and disseminate knowledge

Training program	Quest_33_1	The organization provides opportunities for the employees to attend training internally/externally in the fields related to their tasks
	Quest_33_2	The organization provides opportunities for the employees to attend training internally/externally in other fields which can enhance their knowledge
	Quest_33_3	The management provides time and resources to take part in the learning and sharing exercises

**THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE BREADTH AND KNOWLEDGE DEPTH ON TEAM
RADICAL INNOVATION AND PERFORMANCE: THE CONTINGENCY ROLE OF TEAM
PARTICIPATIVE LEADERSHIP**

Constantinos S. Mammassis¹

*University of Piraeus,
cmam@unipi.gr*

Alexandros Papalexandris

*Athens University of Economics & Business,
alexp@aueb.gr*

Konstantinos C. Kostopoulos

*University of Piraeus,
kkostop@unipi.gr*

Abstract

This paper explores how two critical features of knowledge (i.e., knowledge breadth and knowledge depth) affect the ability of a team to pursue radical innovations and, thus, attain high levels of performance. Beyond that, it examines the boundary role of team participative leadership as a critical factor influencing the above-mentioned relationships. In a multisource, time-separated sample of 107 innovation teams operating in the Greek services sector the results of this study indicate that (a) knowledge breadth positively influences team radical innovation when participative leadership is high, (b) knowledge depth has a positive effect on team radical innovation, which becomes stronger as the levels of participative leadership increase, and (c) radical innovation positively affects team performance.

Keywords. Radical innovation, knowledge depth, knowledge breadth, participative leadership, team performance

¹ The authors acknowledge the support by the Hellenic Foundation for Research and Innovation (H.F.R.I.) under the “1st Call for H.F.R.I. Research Projects to support Faculty members and Researchers and the procurement of high-cost research equipment” (Project numbers: 2236 and 1799).

1.Introduction

Modern organizations increasingly rely on innovation to develop new products and services that meet customer requirements to increase their market share and, eventually, performance. Innovation refers to the generation of new ideas and their implementation in products, services, processes, and procedures (West and Anderson, 1996). Innovation can take many forms ranging from incremental to radical (Benner and Tushman, 2003). Incremental innovation refers to improvements and extensions of an existing product, process and/or procedure that involves small changes to the technology and minor deviations from the firm's existing organizational capabilities (Subramaniam and Youndt, 2005). On the other hand, radical innovation involves major transformations to existing products, services, processes and/or procedures that, in turn, promise greater improvements in performance (Hill and Rothaermel, 2003). However, as scholars have consistently noted, radical innovations have a high rate of failure as organizations usually disregard the actual constraints in their implementation (Miron-Spektor et al., 2011; Goldenberg et al., 2001).

In their quest for radical innovation, organizations need to learn how to recognize, assimilate and apply knowledge (Grant, 1996; Tortoriello, 2015). Since knowledge is inherently rooted in organizational processes, it is socially complex and difficult to be imitated and, hence, represents a primary source of competitive advantage (Zander and Kogut, 1995; Kim et al., 2013). That is why scholars have long established the link between knowledge and innovation primarily at the organizational level of analysis (see, for instance, Subramaniam and Youndt, 2005; Taylor and Greve, 2006; Zhou and Li, 2012). However, modern organizations increasingly form team based structures (Kozlowski and Bell, 2013) to enhance innovation outcomes (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Miron-Spektor et al., 2011; Jansen et al., 2016; Kostopoulos et al., 2013). For instance, Alexander and Van Knippenberg (2014) developed theory on how teams may pursue radical innovation by attending different goal orientations. Miron-Spektor et al. (2011) focused on the differential effects of conformist versus attentive-to-detail team members on promoting team innovation. Lastly, Jansen et al. (2016) suggested that specific team socio-cognitive characteristics (i.e., cohesion and efficacy) may affect the simultaneous pursuit of team's incremental and radical innovation. Thus, although previous research has stressed on the importance of knowledge for innovation at the organizational level of analysis, it has failed to explain the explicit types of knowledge teams need to nurture to attain radical innovation outcomes (e.g., see van Knippenberg, 2017).

In this paper, we focus on two distinct features of knowledge that we consider critical for team radical innovation: knowledge breadth and knowledge depth. *Knowledge breadth* (Zhou and Li, 2012; Yang et al., 2017) refers to the variety of fields over which the team has knowledge about its customers, market segments and technology while *knowledge depth* is the amount of within-field knowledge a team possesses (Xu, 2015; De Luca and Atuahene-Gima, 2007). Specifically, a team that has a broad knowledge base may enhance innovation by engaging in a wide range of fields of interest and provide solutions that are based on a broad array of technologies. In turn, a team with a deep knowledge base may

facilitate innovation by further engaging in a specific area, putting emphasis on deepening its sophisticated knowledge in this specific field of inquiry. By focusing on knowledge breadth and depth as drivers of radical innovation in team settings, we contribute to the burgeoning literature on the antecedents of innovation at the team-level of analysis (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Miron-Spektor et al., 2011; Jansen et al., 2016).

Second, we highlight the contingent role of team participative leadership on the relationship between knowledge breadth, knowledge depth and performance. *Participative leadership* refers to the engagement of all team members, and especially followers, in shared decision making with team leaders (Lam et al., 2015; Koopman and Wierdsma, 1998). Previous research has provided mixed evidence regarding the effect of types of knowledge on radical innovation. For instance, while Taylor and Greve (2006) proposed that firms with a broad knowledge base will likely create more innovative ideas and diverse solutions leading to radical innovation, Laursen and Salter (2006) argued that this will happen only if those firms place strong emphasis on synthesis and utilization of those ideas; otherwise only incremental innovations may emerge. As such, we propose that teams with high levels of participative leadership are more likely to actively engage in fruitful discussions and synthesis of ideas, thus, taking advantage of both knowledge features (i.e., breadth and depth), which then will lead to the attainment of radical innovation. By identifying participative leadership as a key boundary condition to the relationships between knowledge breadth, knowledge depth and radical innovation, we contribute to the discussion regarding the how and when knowledge may lead to radical innovation in teams (van Knippenberg, 2017). We test our model on a multisource, time-separated sample of 107 teams operating in the Greek services sector (Figure 1. presents our research model).

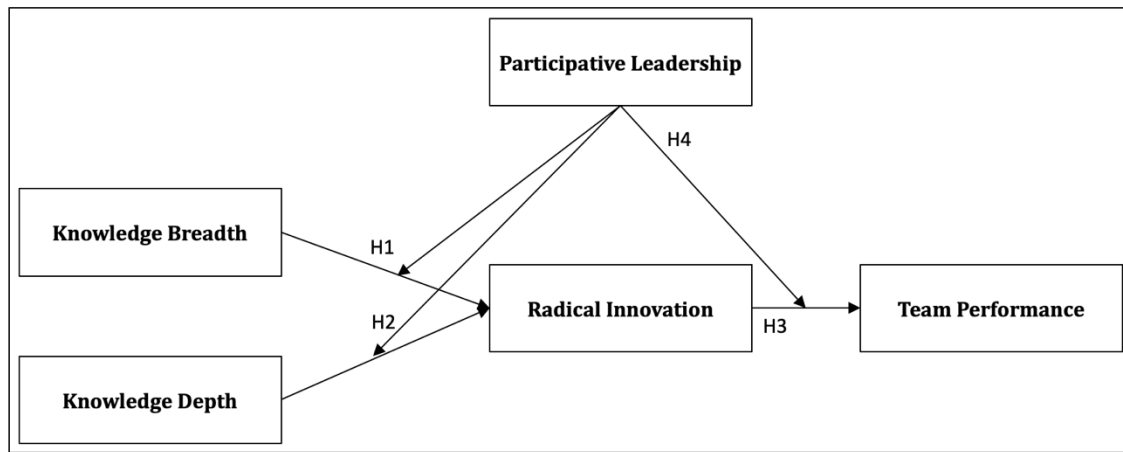


Figure 1.1. Research Model

2.Hypotheses

According to the Knowledge Based View (KBV) of the firm, a team’s existing knowledge base is limiting its ability to understand and apply novel knowledge (Grant, 1996; Yang et al., 2017). Knowledge breadth and depth are two distinct characteristics of a team’s

knowledge base representing the exact structure and content of the knowledge held by this team (Zhou and Li, 2012). As noted above, the breadth feature is related to the horizontal dimension of knowledge (i.e., the different areas/technologies in which the team is knowledgeable about) while the depth feature is relevant to the vertical dimension of knowledge (i.e., the unique, complex knowledge in a specific area/technology) (De Luca and Atuahene-Gima, 2007). Since radical innovation requires teams not just to acquire knowledge but also to synthesize and integrate it (Verona, 1999; Taylor and Greve, 2006), we follow a contingency perspective by arguing that participative leadership will play a key role in transforming knowledge breadth and depth to team radical innovation.

Specifically, teams having a broad knowledge base may better understand the different needs and behaviours of customers in various market segments and can get and absorb knowledge from diverse sources (De Luca and Atuahene-Gima, 2007). However, a key problem in getting and sustaining such a large amount of information is that team's resources will be widely dispersed in a variety of fields, thus, making it difficult for team members to properly evaluate and absorb the knowledge necessary to facilitate radical innovation (Laursen and Salter, 2006). As such knowledge breadth may both facilitate and impede radical innovation (Yang et al., 2017; Carlile, 2004).

We argue that knowledge breadth will positively influence team radical innovation only at high levels of participative leadership. That is because, in such levels of participative leadership, leaders (i.e., managers) make sure that followers (i.e., team members) have the opportunity to openly express their ideas and opinions (Lam et al., 2015), thus, allowing for greater reconciliation of the variety of knowledge held by the team. Besides that, in teams with high levels of participative leadership, managers take into consideration the diverse viewpoints of their staff in their decisions even if they disagree with them (Ali et al., 2020). We argue that this is critical in teams possessing a broad knowledge base as it allows for better integration of knowledge from diverse sources. In contrast, teams with low levels of participative leadership are expected to encounter difficulties in both idea generation and knowledge assimilation as team members will be less likely to voice their opinions and utilize them to the development of radical innovations. Therefore, our first hypothesis reads:

Hypothesis 1: Knowledge breadth is positively related to radical innovation only when the level of (within team) participative leadership is high.

Furthermore, we posit that knowledge depth will positively influence team radical innovation, and that this positive effect will be stronger at high levels of participative leadership. In teams possessing knowledge depth members are expected to have a solid and sophisticated knowledge of their customers, industry, and relevant technologies (Caner and Tyler, 2015). As such, it will be easier for them to discover new market niches and innovate by developing completely new products, services, processes, or procedures (Yang et al., 2017). Additionally, at high levels of participative leadership, team members are likely to engage in fruitful discussions around the details of each option, thus, being able to further expand the boundaries of team's knowledge. Besides idea generation and exploration, teams with high levels of participative leadership are also expected to be

more capable of consolidating team members' deep knowledge, thus, allowing for the development of radical innovations. In turn, in teams with low levels of participative leadership, both the idea generation and knowledge consolidation processes are likely to be less successful as team members will have less opportunities to openly present the different features of knowledge held as well as less chances to combine the sophisticated and complex information encapsulated in team's knowledge depth. Hence, we hypothesize that:

Hypothesis 2: Participative leadership enhances the positive relationship between knowledge depth and team radical innovation in such a way that as participative leadership increases this relationship becomes stronger.

Moreover, team radical innovation is expected to positively affect team performance. Radical innovation refers to fundamental (versus incremental) improvements to products, services, processes and/or procedures (Hill and Rothaermel, 2003). To achieve that, innovation teams need to experiment and continuously explore new ideas, markets, technologies, and related knowledge. A risk for teams aiming to pursue radical innovation is that they may overemphasize experimentation and search without gaining the benefits of incremental improvements (March, 1991). Innovation teams, however, are likely to overcome these risks as they have a better understanding of the environment in which they operate (McNamara et al., 2002), and are equipped with greater experience in problem-solving, swift task switching and objective setting (Kostopoulos and Bozionelos, 2011). As such, they may refrain faster from tasks and objectives that will solely harm their innovation capability and, eventually, performance. For those reasons, in innovation teams like those included in our sample, we hypothesize that:

Hypothesis 3: Radical innovation positively influences team performance.

Finally, we argue that the positive effect of radical innovation on team performance becomes stronger as the level of participative leadership increases. That is because teams with high levels of participative leadership are expected to have heightened understanding of the importance of radical innovation pursued, hence, allowing for better utilization of the outcome either it is a product, service, process, or procedure. Also, in such teams, the understanding of the operational environment as well the way its members handle the switching of tasks and objectives will be much easier as they will continuously exchange information and co-decide, hence, maximizing the benefits from the pursuit of radical innovation. Therefore, our last hypothesis reads:

Hypothesis 4: Team participative leadership moderates the positive relationship between radical innovation and team performance in such a way that as participative leadership increases this relationship becomes stronger.

3.Methods

3.1. Sample

To test our theoretical model, we obtained data from innovation teams operating in the services' sector in Greece. Following previous research (see Mammassis and Kostopoulos,

2019), we employed a systematic random sampling procedure to initially draw a sample of the top performing 500 services' companies from a data set compiled by ICAP (i.e., one of the most reliable firm directories in Greece). At Time 1 [T1], we invited the CEOs of those 500 services' firms to distribute our questionnaire to the teams they considered more relevant to our study's objectives. Specifically, in the cover letter, we asked them to distribute our survey to the teams that had projects relevant to more radical (rather than incremental) innovations, which are near to completion. Also, we were assuring them for the confidentiality of their responses.

From the 500 CEOs contacted at T1, 136 agreed to participate and distribute the questionnaire to their subordinates for an initial response rate of 27 percent. At T1, team members responded the questions about our independent variables (i.e., knowledge breadth and depth, participative leadership) and the related controls (i.e., educational and functional background). From the responses received, we omitted those that had incomplete data. This process resulted in 121 useable responses.

At Time 2 (T2), three months after each project's completion, we contacted the managers of those teams to respond to questions regarding team's radical innovation and relevant controls (i.e., team size, project type and duration). At T2, we also asked them to forward another short questionnaire to their supervisors (e.g., senior managers or directors) to rate their team's performance. By temporally separating the measurement of dependent and independent variables we were able to minimize common method variance (Podsakoff et al., 2003). From the 121 managers and their supervisors contacted, 107 pairs completed the survey at T2, for a final response rate of 21.4 percent.

3.2. Measures

3.2.1. Dependent Variables

To measure *team radical innovation*, we used a three-item, 7-point Likert-type scale adapted by Zhou and Li (2012). Specifically, we asked team managers the following questions: "We introduced innovation that: (1) involves a fundamentally major improvement over the previous technology, (2) leads to products that are difficult to replace with substitute using older technology, and (3) brings in substantial transformation in consumption patterns in the market."

To measure *team performance*, we used a five-item, 7-point Likert-type scale adapted by Van der Vegt and Bunderson (2005). Specifically, we asked team supervisors the following questions: "Compared with the very best team you have worked with or supervised, please rate the performance of this team on the following dimensions: (1) Efficiency, (2) Quality, (3) Productivity, (4) Adherence to schedule/budget (Mission fulfilment), and (5) Work excellence."

3.2.2. Independent Variables

To measure *team knowledge breadth*, we used a four-item, 7-point Likert-type scale adapted by Yang et al. (2017). Specifically, we asked team members the following questions: "Please respond to the following questions regarding your team: (1) We

effectively acquire market information from a diversified customer portfolio, (2) we have accumulated knowledge from multiple market segments, (3) we effectively acquire technological information from various sources, (4) our R&D expertise consists of knowledge from a variety of backgrounds.”

To measure *team knowledge depth*, we used a four-item, 7-point Likert-type scale adapted by Yang et al. (2017) and Zhou and Li (2012). Specifically, we asked team members the following questions: “Please respond to the following questions regarding your team: (1) we are highly familiar with this industry/ customers, (2) we have acquired a great deal of experience about this industry/ market segment, (3) the knowledge of our firm in this industry is thorough, (4) we have in-depth knowledge about the customers and technology in this industry.”

To measure *team participative leadership*, we used a six-item, 7-point Likert-type scale developed by (Arnold et al., 2000), which has been widely adopted by scholars (Lam et al., 2015; Ali et al., 2020). Specifically, we asked team members the following questions: “Please assess the frequency in which your team manager engages in each of the following behaviors (From 1=never to 7=always): (1) Encourages team members to express ideas/suggestions, (2) Listens to my team's ideas and suggestions, (3) Uses my team's suggestions to make decisions that affect us, (4) Gives all team members a chance to voice their opinions, (5) Considers my team's ideas when he/she disagrees with them, (6) Makes decisions that are based only on his/her own ideas.” The last item was reverse scored.

3.2.3. Control Variables

We controlled for several team and project characteristics. Specifically, we controlled for *educational diversity* (between team members) as it is a factor that may influence knowledge depth and breadth. It was computed using Blau's (1977) formula $1 - \sum p_i^2$, where p represented the proportion of team members possessing a bachelor degree in the i th (i.e., engineering, business administration, economics, computer science, medicine, pharmacology, physics and chemistry) category. Second, we controlled for *functional diversity* by computing it through Blau's (1977) formula $1 - \sum p_i^2$, where p represented the proportion of team members having previously worked in the i th (i.e., R&D, production/operations, marketing/sales, human resources, finance/accounting, IT, corporate relations/communications) department/unit of the service firm. Third, *project type* was a dummy variable indicating whether the team was developing a product or process innovation. Fourth, *team size* was measured as the number of full-time employees comprising this team. Fifth, *project time* was measured as the number of months that the project run till it was completed.

4. Results

Table 4.1. presents descriptive statistics and the correlations between study variables. We run two hierarchical regressions (Cohen et al., 2003) to examine our hypothesized relationships. In the first hierarchical regression we tested hypotheses 1 and 2, while in the second one we tested hypotheses 3 and 4.

Regarding our first hierarchical regression, we calculated variance inflation factors (VIFs) for each of the regression's equations. The maximum VIF within the models was 1.54 that is far below the rule-of-thumb cutoff value of 10 (Neter et al., 1990). As shown in Table 4.2., the first step (Model 1) was to regress the direct effects of the controls to the dependent variable (i.e., team radical innovation) and then, the interaction terms between knowledge breadth, knowledge depth, and participative leadership to team radical innovation (Model 2). These interaction effects are illustrated in Figures 4.1. and 4.2. Consistent with Cohen et al. (2003), the simple slopes were plotted using the values of one standard deviation below and one standard deviation above the mean for participative leadership.

The results indicated that the interaction term of knowledge breadth X participative leadership had a significant, positive relationship with radical innovation (unstandardized $\beta = 0.51$, $p < 0.01$), thus, confirming Hypothesis 1. As Figure 4.1. indicates, knowledge breadth is positively related to team radical innovation only when participative leadership is high. Furthermore, the direct effect of knowledge depth to radical innovation was statistically significant and positive (unstandardized $\beta = 0.46$, $p < 0.01$) and the interaction term of knowledge depth and participative leadership had a significant, positive relationship with team radical innovation (unstandardized $\beta = 0.50$, $p < 0.01$), hence, confirming Hypothesis 2. As Figure 4.2. also indicates, there is a positive relationship between knowledge depth and team radical innovation, which becomes stronger as participative leadership increases. Collectively, these results confirm Hypotheses 1 and 2.

Table 4.1. Correlations Between Study Variables^a

Variables	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1. Educational Diversity	0.40	0.28	-									
2. Functional Diversity	0.35	0.29	.42**	-								
3. Project Type	0.57	0.50	.00	.00	-							
4. Team Size	8.74	3.40	.14	.37**	.20*	-						
5. Project Duration	15.17	4.70	.13	-.14	.04	.06	-					
6. Knowledge Breadth	5.79	0.69	-.15	-.19*	.01	-.11	-.15	-				
7. Knowledge Depth	5.59	0.88	.10	.04	.11	.00	.05	.14	-			
8. Participative Leadership	5.75	0.67	.25**	.11	.00	.14	.06	.29**	.38**	-		
9. Radical Innovation	3.86	1.52	.00	.08	.16	.04	.08	.11	.29**	.16	-	
10. Team Performance	5.51	0.98	.07	.07	.21*	.07	.11	.18	-.02	.19	.37**	-

^a * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 4.2. Results of Hierarchical Regression on Team Radical Innovation^a

	Model 1		Model 2	
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>S.E.</i>
Educational Diversity	-.32	.59	-.47	.57
Functional Diversity	.67	.63	.68	.60
Project Type	.49	.31	.42	.29
Team Size	-.27	.85	-.26	.80
Project Duration	.95	.99	.85	.95
Knowledge Breadth			.19	.22
Knowledge Depth			.46**	.18
Participative Leadership			.31	.25
Knowledge Breadth X Participative Leadership			.51**	.19
Knowledge Depth X Participative Leadership			.50**	.20
R ²	.04	1.53	.21	1.42
ΔR^2	.04		.17	
<i>F</i>	.85		4.08**	

^a n=107. *p < 0.05; **p < 0.01. ***p < 0.001.

Unstandardized regression coefficients are reported (β) and Standard Errors (*S.E.*).

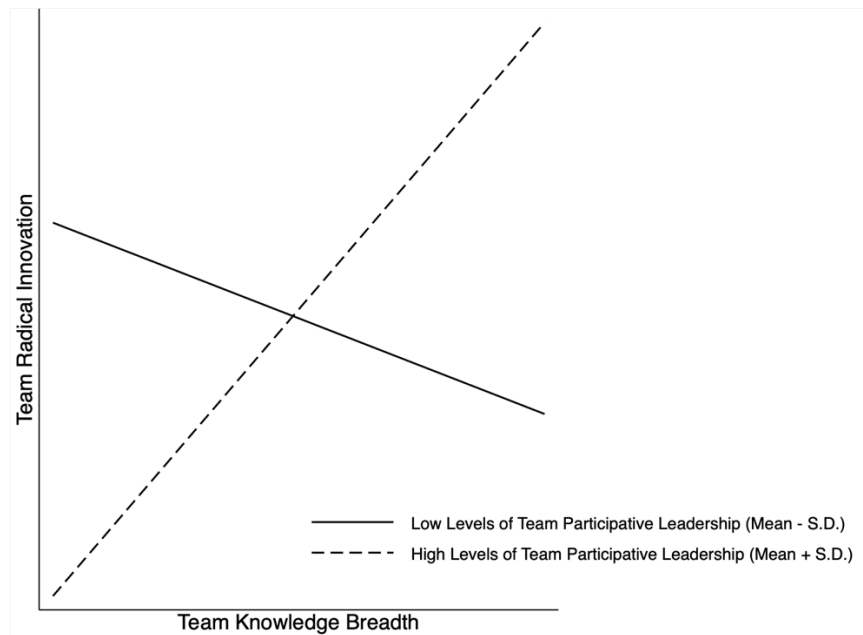


Figure 4.1. Interaction Between Team Knowledge Breadth and Team Participative Leadership Predicting Team Radical Innovation

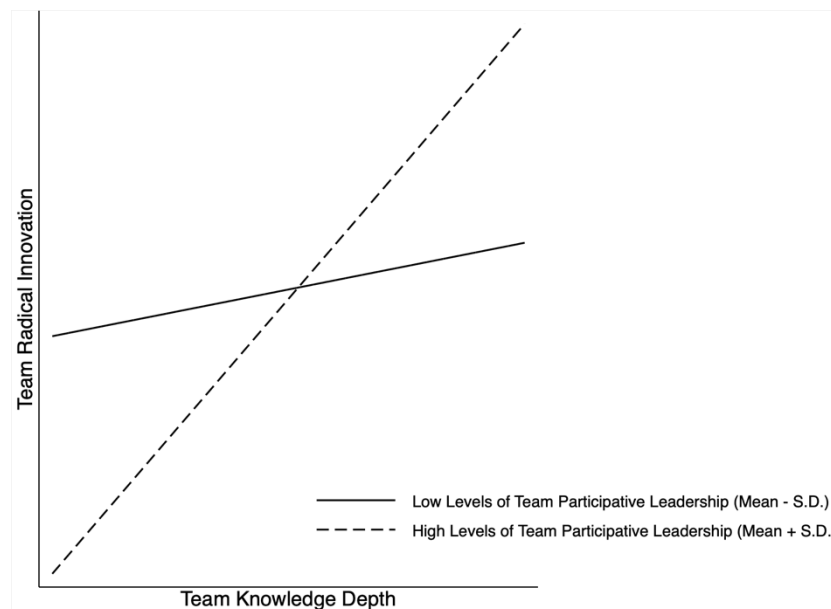


Figure 4.2. Interaction Between Team Knowledge Depth and Team Participative Leadership Predicting Team Radical Innovation

Regarding our second hierarchical regression (Cohen et al., 2003), we also calculated variance inflation factors (VIFs) for each of the regression's equations. The maximum VIF

within the models was 1.49, which is far below the rule-of-thumb cutoff value of 10 (Neter et al., 1990). As shown in Table 4.3., the first step (Model 1) was to regress the direct effects of the controls to the dependent variable (i.e., team performance) and then, to regress the independent variables (i.e., radical innovation and participative leadership) to team performance (Model 2). At step three (Model 3), we entered the interaction term of radical innovation and participative leadership to the in the regression equations.

The results indicated that radical innovation had a significant, positive relationship with team performance (unstandardized $\beta = 0.20$, $p < 0.001$), thus, confirming Hypothesis 3. However, the interaction term of radical innovation and participative leadership had no significant effect on team performance (unstandardized $\beta = 0.07$, n.s.), thus rejecting Hypothesis 4.

Taken together these results provide full support to Hypotheses 1, 2, and 3, while failing to support Hypothesis 4.

Table 4.3. Results of Hierarchical Regression on Team Performance^a

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	<i>S.E.</i>	β	<i>S.E.</i>	β	<i>S.E.</i>
Educational Diversity	.08	.38	.04	.37	.01	.37
Functional Diversity	.29	.40	.17	.38	.19	.38
Project Type	.40*	.20	.31	.19	.28	.19
Team Size	-.05	.54	-.08	.52	-.05	.52
Project Duration	.67	.64	.47	.60	.47	.60
Participative Leadership			.18	.14	.15	.15
Radical Innovation			.20***	.06	.20**	.06
Radical Innovation X Participative Leadership					.07	.08
R ²	.06	.98	.18	.92	.19	.92
ΔR^2	.06		.12		.01	
<i>F</i>	1.29		7.29***		.77	

^a n=107. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Unstandardized regression coefficients are reported (β) and Standard Errors (*S.E.*).

5. Discussion

5.1. Theoretical Implications

The present study contributes to the recent calls for a more thorough investigation of the role of knowledge in teams aiming to pursue radical innovation (van Knippenberg, 2017). Prior research has not explicated how team knowledge breadth and depth may influence its ability to pursue radical innovation and, eventually, improve its performance. Combining insights from the KBV of the firm (Grant, 1996; Yang et al., 2017) and the literature on team participative leadership (Lam et al., 2015; Koopman and Wierdsma, 1998), we provide a theoretical framework that portrays radical innovation as a direct outcome of team knowledge breadth and depth as conditioned by participative leadership. In this way, we show how and when the two key knowledge features influence team radical innovation and performance. This study has several important implications.

First, we adopt a KBV perspective on team innovation and performance, thus contributing to the recent discussion regarding the key role of knowledge in achieving team innovation outcomes (van Knippenberg, 2017). More specifically, we depart from the organizational level effects of knowledge bases (Zhou and Li, 2012; Caner and Tyler, 2015) by suggesting that knowledge breadth and depth influence the ability of a team to pursue radical innovation. Research has recently started to explore such team-level effects, focusing on team goal orientations (Alexander and Van Knippenberg, 2014), on the differential effects of conformist versus attentive-to-detail team members (Miron-Spektor et al., 2011), and on the specific team socio-cognitive characteristics shaping team innovation outcomes (Jansen et al., 2016). However, we are the first -to our knowledge- to extend this line of research by linking the two distinct knowledge bases (i.e., breadth and depth) with team radical innovation.

Second, we provide a contingency perspective for teams aiming to pursue radical innovation. Specifically, literature has indicated at least two key reasons why such a perspective is necessary. The first one is that radical innovation poses challenges not only on how new ideas will be generated but also on how these ideas will actually be implemented in practice (Zahra and George, 2002; Zhou and Li, 2012). The second one is related to the resource limitations (e.g., financial, personnel) that are common at the team level of analysis. As Miron-Spektor et al. (2011) recognize, teams face unique resource constraints in their quest for innovation and this is also something that needs to be considered when advancing research related to team innovation outcomes. As such, we draw from the team leadership literature (Kozlowski et al., 2016), to identify and test the effects of the participative leadership (Miao et al., 2014; Koopman and Wierdsma, 1998) in the relationship between the two distinct knowledge bases (i.e., breadth and depth) and radical innovation. Our findings indicate that knowledge breadth positively influences team radical innovation only at high levels of team participative leadership. That is because teams with a broad knowledge base need an environment where team members can openly express their opinions and discuss the diverse options to properly manage the vast amount of knowledge held by the team. Such an environment can be created in teams where leaders (e.g., managers) encourage the continuous discussion

between followers (e.g., team members) and consider their opinions to decide on team tasks and outcomes. Furthermore, our findings show that team knowledge depth has a positive effect to radical innovation, which becomes stronger at high levels of participative leadership. While previous studies have also indicated that the unique and sophisticated knowledge that an organization possesses may promote innovation outcomes at the firm- (Zhou and Li, 2012) and product- (Yang et al., 2017) level of analysis, we extend these to team-level effects on radical innovation. Beyond that, our findings suggest that these effects are stronger when team leaders allow team members to voice their opinions and co-decide on team issues. Both our findings contribute on the broader shared leadership literature (Zhu et al., 2018; Ali et al., 2020) by indicating the critical role of participative leadership in supporting team radical innovation.

Lastly, we find that team radical innovation positively affects team performance while we fail to verify the contingent effect of team participative leadership on the relationship between radical innovation and team performance. This is probably due to the fact that the direct effect of radical innovation on performance is strong enough and does not depend upon the context in which a team operates. In support of this argument literature has long supported that radical innovation is the cornerstone of sustainable competitive advantage and, therefore, the ultimate source for superior performance (e.g., D'Aveni et al., 2010; Sirmon et al., 2007).

5.2. Managerial Implications

Our study has also important managerial implications. Organizations usually form innovation teams in the base of knowledge diversity (e.g., members with different functional and educational backgrounds, experiences) or deep expertise (e.g., experts come along together to resolve an important technical issue or develop/take advantage of a new technological breakthrough). Our results pinpoint to the fact that teams, beyond a strong knowledge base, need leaders (managers) capable of creating a team context where followers (team members) can share their opinions, discuss different options, voice their needs and, ultimately, co-decide on team's issues. Hence, when forming radical innovation teams, organizations need to apply rigorous selection processes for team leaders possessing such skills as well as verifying that this context is, actually, at play.

5.3. Limitations and Future Research Directions

Although this study provides some important insights for both theory and practice, it also has some limitations that can open avenues for future research. First, scholars should try to replicate these results in teams operating in different settings (i.e., manufacturing sector, different country). While focusing on the Greek services sector provided us with the opportunity to get data from teams pursuing radical innovation projects, we recognize that verifying or expending our results to different sectors or more advanced economies would be a fruitful avenue for future research. Second, while we used two measurement points in time and three different sources (i.e., team members, managers, and senior managers/ directors) to mitigate the concerns of common method bias (Podsakoff et al., 2003), subsequent work should consider utilizing longitudinal designs to explore how knowledge affects innovation in the long-term. Lastly, while we identified

team participative leadership as a key contingency variable in supporting the transformation of knowledge into radical innovation, we believe that there are also other variables that may influence the above-mentioned relationship and, thus, worth researching. For instance, team psychological safety, referring to “a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking” (Edmondson, 1999: 350), is a variable that has been previously connected to different innovation outcomes as well as knowledge processes, hence, making it a potentially interesting contingency factor.

6. Conclusion

In conclusion, this paper highlights the importance of team knowledge resources (i.e., breadth and depth) in pursuing radical innovation and enhancing team performance. We argued that achieving radical innovation is contingent upon the effects of team participative leadership, and we found that knowledge breadth positively affects radical innovation only when participative leadership is high. Second, we showed that knowledge depth positively influences team radical innovation and that this effect becomes stronger as team participative leadership increases. We hope that this study will motivate researchers to further explore the complex relationships between knowledge, innovation, team contextual factors, and performance outcomes.

7. References

- Alexander L and Van Knippenberg D (2014) Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review* 39(4): 423-438.
- Ali A, Wang H and Johnson RE (2020) Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior* 41(5): 405-423.
- Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, et al. (2000) The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 21(3): 249-269.
- Benner MJ and Tushman ML (2003) Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28(2): 238-256.
- Blau P (1977) *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press.
- Caner T and Tyler BB (2015) The effects of knowledge depth and scope on the relationship between R & D alliances and new product development. *Journal of Product Innovation Management* 32(5): 808-824.
- Carlile PR (2004) Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science* 15(5): 555-568.
- Cohen J, Cohen P, West SG, et al. (2003) *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- D'Aveni RA, Dagnino GB and Smith KG (2010) The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal* 31(13): 1371-1385.
- De Luca L and Atuahene-Gima K (2007) Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing* 71(1): 95-112.
- Edmondson AC (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2): 350-383.
- Goldenberg J, Lehmann DR and Mazursky D (2001) The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Science* 47(1): 69-84.
- Grant RM (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(10): 109-122.
- Hill CW and Rothaermel FT (2003) The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review* 28(2): 257-274.
- Jansen J, Kostopoulos K, Mihalache O, et al. (2016) A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies* 53(6): 939-965.
- Kim N, Im S and Slater SF (2013) Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management* 30(1): 136-153.
- Koopman PL and Wierdsma A (1998) Participative management. In: Drenth PJD, Henk T and de Wolff CJ (eds) *Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex, UK: Psychology Press Ltd., pp.297-324.
- Kostopoulos K and Bozionelos N (2011) Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management* 36(3): 385-415.
- Kostopoulos KC, Spanos YE and Prastacos GP (2013) Structure and function of team learning emergence: A multilevel empirical validation. *Journal of Management* 39(6): 1430-1461.
- Kozlowski SW and Bell BS (2013) Work groups and teams in organizations: Review update. In: Schmitt N and Highhouse S (eds) *Handbook of Psychology*. Available at: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927/> [Accessed: 16 December 2021]
- Kozlowski SW, Mak S and Chao GT (2016) Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3: 21-54.
- Lam CK, Huang X and Chan SC (2015) The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal* 58(3): 836-855.

- Laursen K and Salter A (2006) Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27(2): 131-150.
- Mammassis CS and Kostopoulos KC (2019) CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: An investigation in SMEs. *European Management Journal* 37(5): 577-588.
- March JG (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71-87.
- McNamara GM, Luce RA and Thompson GH (2002) Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal* 23(2): 153-170.
- Miao Q, Newman A and Huang X (2014) The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management* 25(20): 2796-2810.
- Miron-Spektor E, Erez M and Naveh E (2011) The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal* 54(4): 740-760.
- Neter J, Wasserman W and Kutner M (1990) *Applied linear statistical models*. Homewood, IL: Irwin.
- Podsakoff P, MacKenzie S, Lee J-Y, et al. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879-903.
- Sirmon DG, Hitt MA and Ireland RD (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32(1): 273-292.
- Subramaniam M and Youndt MA (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 48(3): 450-463.
- Taylor A and Greve HR (2006) Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal* 49(4): 723-740.
- Tortoriello M (2015) The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal* 36(4): 586-597.
- Van der Vegt GS and Bunderson JS (2005) Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal* 48(3): 532-547.
- van Knippenberg D (2017) Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4: 211-233.

- Verona G (1999) A resource-based view of product development. *Academy of Management Review* 24(1): 132-142.
- West MA and Anderson NR (1996) Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81(6): 680-693.
- Xu S (2015) Balancing the two knowledge dimensions in innovation efforts: an empirical examination among pharmaceutical firms. *Journal of Product Innovation Management* 32(4): 610-621.
- Yang D, Jin L and Sheng S (2017) The effect of knowledge breadth and depth on new product performance. *International Journal Of Market Research* 59(4): 517-536.
- Zahra SA and George G (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203.
- Zander U and Kogut B (1995) Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science* 6(1): 76-92.
- Zhou KZ and Li CB (2012) How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal* 33(9): 1090-1102.
- Zhu J, Liao Z, Yam KC, et al. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior* 39(7): 834-852.

FROM THE MELODY OF SILENCE TO THE KALEIDOSCOPE OF EXCELLENCE

Loukas N. Anninos

*University of Piraeus-Department of Tourism Studies,
lanninos@unipi.gr*

Abstract

The paper aims to a) reflect on the philosophical essence of excellence and examine its evolution in managerial thinking, and b) present some critical parameters for excellence in the “post Newtonian” world.

The paper is inspired by a poem of the author composed after one of his lectures at the University of Piraeus. It is based on a literature review regarding excellence in ancient works and the management field.

The ancient conceptualizations of excellence that refer both to the individual and social level consider ethics, broad education, virtues, harmony and “metron” as preconditions for sustainable wellbeing. Organisational excellence constitutes an evolving concept. Excellence can have multiple expressions based on contextual dynamics.

As the world becomes more chaotic and interconnected, excellence will be acquiring a stronger multidisciplinary character, challenging the rigidities of Newtonian mindsets, recognizing the paramount importance of interactions and further underlining the significance of invisible elements, human potentiality and values that formulate the excellence idea according to the ancient philosophies.

Keywords. Excellence, quality, business excellence, management

1.The melody of silence: A poetic inspiration for the study of excellence

The morning lecture has now ended.

Once again, I stand all alone, in a continuous process of becoming,
Seizing life's breath, the light,
To symbolise truth in the chapel of eternity.

It is still morning.

With nods, I have been touching the strings of my life,
Trying to compose a noble melody...without a score,
Without a predetermined course or destiny,
An improvisation in the key of silence,
A requiem for everything that judge time imprisoned in its bowels,
Or an alluring serenade for all those that Artemis bestowed on the scene of the eyes,
To shine like stars, like dreams.

Hidden hopes sailing in tears,
Deafening drums in the orchestra of the mind,
unexpressed virtues and wounded truths of my own life,
random music notes that search for a moment to come into existence.

Pause.

Silence for a while.

Remembrance, catharsis, self-awareness.

Fake critics have now no voice but the supreme judge,
the mind, reflecting in an eternal sunrise.

My melody has been realised in the tide of light,
which exists as a wayfarer in the world of evanescent shadows,
As the face of glory, the face of excellence,
As the sword of sovereign knowledge,
As the attendant of orphan beings and the kernel of unobservable science.

My melody has now been completed,
It has finally defeated the noise of the senate of the judges,
It bursts into creation for those who know how to learn,
Enlightens the sacred lamps of creation,
And teaches excellence's secret gospels,
In mist's despair.

2.The elusive concept of excellence: Insights from ancient thinking

The systematic inquiry over the nature and meaning of excellence has been present for thousands of years in the writings and teachings of ancient philosophers and scholars. Excellence, as a term, originates from the Latin “Excellentia”, a word being in use from the late 14th century (found in the poem *Troilus and Criseyde* by Geoffrey Chaucer) to denote superiority, merit and worth. According to the Oxford Dictionary, excellence is synonymous to the quality of being outstanding, extremely good. However, the accurate description of excellence (and its` essence) is certainly not an easy task. There can only be a general description of the term, as any attempt for a detailed definition would be unwise due to the nature of human mind (unable to fully perceive “Good”, which is the core of excellence) and the evolution of life (Anninos, 2007). Excellence (in general) is a situation in which its comprising factors exist (or we believe they exist) in their absolute and exceptionally good expression / form. In addition, it may have multiple expressions in the course of time (due to evolution). Its meaning varies according to different reference (e.g. science, philosophy) and specialisation levels (e.g. individual, organisational), while it mainly emphasises harmony, perfection and human enlightenment.

It is true that an analysis of the teachings and writings of the past unveils extensive dialogues and overwhelming philosophical endeavours in different cultures to conquer the meaning and essence of good, quality and excellence. It also helps in developing theories (explanations of phenomena) and suggests ways of enlightened and prosperous living. So far, no study has ever attempted to present and compare the ancient conceptualizations of excellence, extract their teachings and underline important elements that can refine modern business practice. There are only culture specific studies (e.g. Sharma and Talwar, 2007; Romar, 2002; Vermander, 2011). By exploring the philosophical essence of excellence (in three major ancient cultures), the study examines its evolution in the organisational context and investigates how it can be transformed in an uncertain, chaotic and interconnected world.

Excellence in the Hellenic philosophical context is presented as inseparable with the idea of “Good”, which can be defined by the unique properties of the object or activity it describes. It has meaning only by reference to the intrinsic qualities of an object or activity, so there is not a unique expression of good. “Good” can be evaluated only in relation to the means it serves and the function it performs (Anninos, 2007). Excellence is related to quality, a word that according to Socrates, is so extraordinary that someone cannot understand, when it is used in general. He makes a distinction between the active and the passive elements of things whose union gives birth to perceptions and the perceived things; thus, the one acquires some quality (a property) while the other element becomes perceptible. This observation is present in the platonic dialogue of *Theaetetus*, in which Socrates discusses with Theodore (a mathematician) and his student (*Theaetetus*) the nature of knowledge (Dahlgard and Anninos, 2022).

Philosophically, excellence describes a situation in which the continuous flow of light (in the divine sense) creates an eternal harmony among different constituents (depending on the context) which assures the best possible form/expression of a subject / object and its evolution. Virtue (=Arete, in Hellenic) and harmony are considered as the pillars of excellence. Knowing thyself (proposed by Thales of Miletus, 624-546 BC) and *paideia* (general education through philosophy and dialogue), were considered as the first steps for excellence. In addition, during the early stages of the Hellenic culture, excellence was presented as synonymous to a) wisdom, good and life in harmony with laws that pervade the universe (Hermes Trismegistus, *Orphic Hymns*), b) a set of human attributes (e.g. nobility, power, prudence) (Homer), c) mathematical balance, d)

harmony and purification of the soul (Pythagoras), e) constant pursuit of Good and love (Socrates, Empedocles), f) personal development and true friendship, g) cultivation and practice of ethics (Socrates), h) non-contrasting physical laws that assure existence and evolution (Anaxagoras), i) unity of human and universal mind (Thales, Xenophanes, Parmenides, Zeno of Elea) (Santas, 1997; Tsanaktisidou, 2009). At the social level, excellence is achievable through prosperity, namely the spiritual and ethical perfection of people regarding the ability of their minds to approach the idea of Good and organise their lives accordingly. The idea of Good is, according to Plato, the ultimate purpose in life and the reason for the existence of the universe. Excellent citizens were a precondition for excellent societies, whose education should be built on virtues, ethics and Homeric heroism. The habituation of “good” has been considered as the key to knowledge of the cosmos, truth and excellence. Plato's student Aristotle considered virtues as preconditions for prosperity (the supreme good). He believed that excellence can be achieved through training and habituation and this was something that young people were worth striving for. Following his philosophical thinking thread, people don't act rightly because they are excellent, but they are excellent because they have acted rightly. In order to create excellent social structures (such as the one described in the Platonic State), people should first be in the process of pursuing excellence and becoming excellent (be able to realise their full potential as individuals, citizens and scientists, artists or professionals) (Anninos, 2007). While this may constitute a noble aspiration, in order to create the circumstances for the integration of excellence at the practical level, according to the Aristotelian teachings, the mediating activity of the mind (contemplation) is considered as highly necessary.

It can be concluded that excellence in the ancient Hellenic thought has been studied and approached philosophically, ontologically, anthropologically and cosmologically outlining both a clear teleological human/social dimension (achieving a purpose, fulfilment of one's nature) and an aesthetic dimension (harmonious cooperation of parts to sustain the whole). Principles and elements for management and leadership have been offered such as harmony, phronesis, self-awareness and broadened perspective through general education (Doukas, 2007) which are still active challenges at any context.

Significant principles and ideas regarding excellence (strong emphasis on the individual) have also been suggested in all periods of Indian culture (see Radhakrishnan and Moore, 1957). Like the Hellenic teachings, the Vedas suggest that humans are expected to find joy in the world that is governed by natural and moral laws, whose transgression is forbidden. The universal laws are translated into values that if practised by human beings, infinite creativity and energy may be acquired and excellence can be achieved. In that respect, excellence according to the Vedas is based on values that create wealth, that leads to the fulfilment of desires, which results in salvation (Talwar, 2005).

The Upanishads (included in the Vedas) put spiritualism and intuition at the heart of approaching truth and excellence, as they focus on man's ultimate beatitude, perfection of knowledge and identification of reality and truth. In addition, the two great Indian epics, Ramayana and Mahabharata point out the significance of life, teach nobility in thinking and cultivate an aesthetic and ethical mind, while greater self-conscious thinking and reflection are encouraged. Based on the laws of Manu, the goal of people is self-realization (Moksha), a concept used to denote somebody's elevation to a higher plane, excellence in work, working beyond material desires. To achieve Moksha, people need Dharma, a kind of ethical sense that helps in the determination of priorities in life and work so that people's desires (Kama) are not restrained only to Artha (material wealth). In addition, Dharma determines the way of achieving Moksha.

In an organisational setting, excellence begins with the necessary values that create universal wellbeing (*sharva loka hitam*), results in productivity that develops a feeling of pride among employees, customer's loyalty and hence prosperity. The "*sharva loka hitam*" (wellbeing) is the core objective for companies while profit is a kind of corporate effectiveness in terms of providing good products and services and serving customers and stakeholders. According to Mascaró (1962), Kanji (2003) and Rajeev (2007), excellence through the Vedic perspective can be the result of three elements, namely the inspiration of employees in order to excel in their work (Karma), their commitment to the organisation (Bhakti) and the utilisation of knowledge in order to achieve excellence (Janana). This means that business practice should be performed with knowledge, devotion and without attachment to selfishness and greed.

Further on, the ancient knowledge of India regarding excellence has a lot of implications for employee motivation and human resources management. It contrasts the dominating western view that people work to fulfil their basic needs, something that creates competition and anxiety. On the contrary, striving towards self-realisation results in a deeper spiritual cultivation of employees that enhances organisational commitment, thus resulting in realising one's own potential (excellence). To the aforementioned teachings, leading a moral life, being mindful and aware of things and actions and developing wisdom and understanding have been suggested and supplemented by Buddhism, as critical parameters for excellence.

In the Chinese philosophical context, there is a profound impact of three movements, namely Confucianism, Taoism and Buddhism. Confucianism is characterised by a humanistic orientation as it emphasises on the concept of self-cultivation, which means constant and comprehensive development of personality by paying attention to human feelings (Alves et al., 2005). Taoism is naturalistic while Buddhism is spiritualistic. Modern Chinese management is influenced by the aforementioned philosophical movements and their principles (e.g. Vermander, 2011; Gerstner, 2011; Ip, 2011; Gou and Dong, 2011; Bai and Roberts, 2011).

The Confucian thinking had without doubt exercised the greatest influence on Chinese culture and its ideas and beliefs describe modern management practices in China (Lee, 1987; Alves et al., 2005; Hsu, 2007). Confucius emphasised on hard work, loyalty, dedication, learning and social order that should be based on five virtues, namely a) benevolence, b) righteousness, c) propriety, d) wisdom and e) trustworthiness. His philosophy emphasises morality (personal and organisational), social relationships, sincerity and justice. Excellence according to Confucius becomes synonymous to goodness, humanism, virtue, self-improvement, kindness in managing people, commitment to building strong relationships and learning. In addition to the *Analects*, the teachings of Mencius underline the importance of inner cultivation for virtuous behaviour and the development of a soft human environment. Lao Tzu portrays a set of values (such as prudence, pursuit of virtue and leading through serving) and a roadmap of enlightenment, personal development and excellence. In addition, Sun Tzu's popular text on the art of war is another example of how Chinese wisdom can be translated into a strategy that can yield exemplary corporate results, if implemented correctly (Mc Neilly, 1996).

It can be concluded that excellence in Chinese culture means human completion and perfection, control of the self to conform to nature (synonymous to human nature), and balance between man and society. It underlines equality in social structures, if people are ethically perfect and complete. Human self-control is put at the forefront of individual and social perfection, so that the state is strong, and the people are happy.

Overall, the ancient conceptualizations of excellence refer both to individual and/or social/universal level and set personal excellence as key for excellence in social structures. All perspectives are based on ethics and virtues and set harmony and metron as the cornerstones for long term wellbeing. Convergence is noted regarding the spiritual advancement and higher consciousness of the individual through proper living, its spherical perception of reality through continuous general education, the sustainability of harmony and the attainment of inward and outward balance. In addition, the underlying values for excellence can be used as an input to further improve modern excellence theories and models. The early philosophical ideas (that have been previously presented) provide a considerable knowledge repository for the further refinement of modern management theories in order to effectively address the complex and multidimensional modern management inefficiencies (Alves et al., 2005; Anninos and Chytiris, 2011; Kanji, 2003; Sharma and Talwar 2007; Talwar, 2005; Rajeev, 2007) in a context characterised by global problems (e.g. poverty, environmental degradation). Even though there may be differentiations regarding the acceptance and implementation of these teachings at the individual and the social level (including organisations), the essence of excellence and the development of frameworks for excellence presuppose consistency among created realities and practise for excellence, human values, beliefs and intentions (Dahlgaard and Dahlgaard-Park, 2005). Everything begins with our interpretation of reality and our initiatives should be directed to achieve certain goals and objectives.

3.Excellence in organizations

Since the 1980s and the rebirth of management through the prism of quality, excellence has been recognized as a primary challenge for organizations. This fact has been combined with an increasing adoption of quality assurance systems and relevant approaches at a global scale (e.g. Dahlgaard-Park and Dahlgaard, 2007). The shifting emphasis from Total Quality Management (TQM) to the concept of excellence has been facilitated by the loss of TQM's attractiveness and the need of consulting firms to address decreasing demand for their services (Dahlgaard-Park, 2011). Gradually, quality management was transformed from a narrow statistical quality control approach into a comprehensive philosophy of management aiming towards excellence (Dahlgaard-Park, 2011).

Business excellence, as suggested by Kanji (2002) is a way of measuring shareholders', employees' and customers' satisfaction simultaneously in an organisation, in order to get a complete picture of its organisational performance. Excellence, according to business related literature may be seen as a) a corporate value, b) a purpose, c) a mindset of doing business and d) highest performance in predefined dimensions. It can be seen as quality (as a dominating value), in quality (present quality level) for quality (higher level of quality) (Anninos, 2007).

Quality according to Deming (1986) constitutes the foundation for excellence which presupposes a systemic view of the organisation, a set of values that develops and supports highly engaged people and a constant orientation to continuous improvement and learning. Excellence cannot be restrained strictly into the frontiers of an organisation, but it relates to a great extent with the organisational impact on society. An excellent organisation is a result of people's continuous pursuit of excellence that cares about the incorporation and management of externalities and practises ethics in every aspect of business activity.

The study of management proves that the meaning and content of excellence has been evolving (as management is seen from different angles), thus re-assuring the dynamic nature of excellence highlighted in the early philosophical discourses.

The proliferation of management theories and paradigms (sometimes conflicting/ supplementing but always evolutionary) capture the flux of organisational and management transformation. The different management approaches/theories/ typologies of the past emphasise certain characteristics that assure exceptional performance (e.g. Daft, 2022). The evolution of management is gradually underlining the importance of the human, the systemic and the contingency element along with an amplified awareness of organisations for achieving excellence. In addition, learning, sustainability, human welfare and collaboration in a diversified and networked context become increasingly important.

What becomes obvious from the evolutionary process of management is a gradual shift in the way organisations are perceived and managed. Human core values and organisational collaboration become increasingly important for management evolution (Dahlgaard and Dahlgaard-Park, 1999; Dahlgaard-Park, 2012). By studying the historical evolution of management and the different stages in the development of the quality management school, it becomes obvious that while the western perspective emphasised on achieving quick results and considered quality management as an alternative for excellence (which in some cases resulted in rhetoric or fad), the eastern perspective (especially present in Japan) was based on the simultaneous development of quality related issues within management practice in a systematic way. Thus, excellence came from within, with a great emphasis on the human and the commonality element (Dahlgaard- Park, 2011). All in all, a continuous process of management enrichment and broadening perspective of organisations (taking into account multiple aspects, a more holistic and human view and a wider reference framework of business practice that combines rationality, intuition, subjective and objective elements) is present (Dahlgaard – Park, 2009). These elements are in congruence with the evolution of performance measurement models that were developed in relation to management/business trends (that presented new sources for competitive advantage). Performance measurement systems should be balanced (with multiple dimensions of reference), integrated, have a clear link to strategy and focus on the processes and competences that create value (Bititci et al., 2011).

The quality management school of thought has also led to the development of relevant conceptual and measurement models for excellence (e.g. Molina- Azorin et al., 2009; Hermel and Ramis-Pujol, 2003; Anninos, 2007). These frameworks (business excellence models) include a set of critical parameters that if taken into account, organizations may achieve superior performance. Business excellence models usually constitute simplified explanatory models of reality (Dahlgaard-Park, 2007).

The adoption or the development of a business excellence model from scratch has been associated with improved financial (Boulter et al., 2013; Hansson and Eriksson, 2002) and non-financial outcomes (Curkovic et al., 2000). In addition, there is a number of studies that point out how business excellence frameworks provide a roadmap for excellence and offer a basis for self-assessment (Talwar, 2011), while other studies suggest that management practices are improved (Mann 2001; Lee et al., 2003; Lee, et al., 2006; Saunders and Mann, 2005; Saunders et al., 2007) and that resources are used more efficiently and effectively (Zhao, 2004). Moreover, existing review studies in literature (e.g. Kanji,2002; Hermel and Ramis-Pujol, 2003; Porter and Tanner,

2004; Dahlgaard-Park, 2007) regarding the evolution of excellence talk about the different stages in its evolution and present its cornerstones.

There are studies that offer bibliographic (qualitative and quantitative) analyses (e.g. Dereli et al., 2011; Lo and Chai, 2012) of quality related literature. As Dahlgaard-Park (2011) suggests quality management is gradually maturing, outlining a shifting emphasis from the hard to the soft elements of excellence.

The table below highlights the excellence dimensions / criteria of some major models and awards (Figure 3.1).

Models/frameworks suggested by	Excellence through	Models/frameworks suggested by	Excellence through
Deming Prize (1951)	Policies; Organization; Information; Standardization; Human resources; Quality assurance; Maintenance; Improvement Effects; Future plans	The Malaysian Total Performance Excellence Model Nooreha et al., (2001)	Leadership; Objectives and Strategy; Culture and values; Change management; Resource management; Best practices; Innovation Productivity; Employee satisfaction; Customer & stakeholder; Total performance
McKinsey 7S (1980)	Hardware: Strategy, structure, Software: Systems, staff, shared values, skills and style	Kanji and Sa (2001)	Organizational Values; Process Excellence; Organizational Learning; Delight the stakeholders; Kanjis Business Scorecard Index
Pascale and Athos (1981)	Focus on human and superior values to form a guiding vision	Business Performance Improvement Resource Model (2002)	Understand markets and customers; Develop vision and strategy; Design products, processes and services; Market and sell; Produce and deliver for manufacturing-oriented organizations; Produce and deliver for service-orientated organizations; Invoice and service customers; Deliver Leadership; Develop and manage human resources; Manage information and knowledge; Manage financial and physical resources; Execute environmental management program; Manage external relationships; Manage improvement and change; Measures of organizational performance
Peters and Waterman (1982)	"Excellent companies present the strengths of innovation, ability to change and a leadership that excels through their vision and values" A bias for action; Being close to the customer; Autonomy and Entrepreneurship; Productivity through people; Hands on value driven; Stick to the knitting; Simple form, lean staff; Simultaneous loose tight properties	Kanji (2003) Vedanta Business Excellence Model	Leadership (Karma); Devotion to customer, facts, people, improvement (Bhakti); Business excellence (Janana)
Canadian Quality Award (1983)	Leadership; Planning; Customers; Employees; Processes; Suppliers; Results	Toyota 4P model Likert (2004)	Philosophy; Process; People and Partners; Problem Solving
Peters and Austin (1985)	Care of Customers; Constant Innovation; People; Management by Walking Around (by leadership)	Hsu (2007) Confucius Model for Excellence	Leadership; Delight the Customer; Focus on fundamentals; People based management; Continuous improvement
Malcolm Baldrige Quality Award (1987)	Leadership; Strategic planning; Customer and market focus; Information and analysis; Human resource focus; Process management; Business results	Universal Business Excellence Model based on Vedic philosophy (Sharma & Talwar, 2007)	Leadership; People values; Strategic planning; Partner values; Customer values; Key business results; Universal wellbeing; Sustainable success
Peters (1988)	Constant improvement and constant change; High value added; Quality; Flexibility	Global Excellence Measurement Systems Kanji (2008)	Systems approach for organization; Stakeholders for organization; Critical Success Factors for Organization; Structural Equation Modeling
Shingo Prize (1988)	Cultural enablers; Continuous process improvement; Enterprise alignment; Results	Shingo Model (2008)	Guiding principles; Systems; Tools; Results; Culture
Xerox Excellence Models (1990;2002)	Mgt Leadership; HRM; Business Process Mgt; Customer/ market focus; Information utilization and quality tools; Business Results	MUSABE Politis and Siskos (2010)	Leadership; Human Resource Management; Strategic Planning; Resources; Suppliers / partners; Customer and market focus; Processes; Customer; Results; People Results; Society Results; Operating Results; Financial Results; Supplier / partners results

Figure 3.1. Some major models / frameworks for excellence

Models/frameworks suggested by	Excellence through	Models/frameworks suggested by	Excellence through
Peter Senge (1990) Influenced by Argyris, Forrester, Deming and Dewey	Shared vision; Personal Mastery; Working with mental models; Team learning; Systems thinking	World Class Diamond Lu et al., (2011)	Operational excellence; Strategic fit; Unique voice; Capability to adapt
European Quality Award (1991)	Leadership; Policy and strategy; People management; Processes; People satisfaction; Customer satisfaction; Impact on society; Business results	Values Based Total Performance Excellence Model Mokhtar et al., (2012)	Leadership; Objectives and Strategy; Culture; Change management Resource management; Best practices; Innovation; Productivity focus; Employee focus; Stakeholder focus; Performance results
Australian (1991)	Leadership; Planning; Customers; Employees; Processes; Suppliers; Results	Jaeger (2018) Personal Excellence Reference Model	Personal excellence and personnel development (self-management and self-development) Professional competence development Self-assessment (personal improvement to business improvement)
Aubert and de Gaulejac (1992)	Intrinsic obedience; Explicit Support (training, evaluation, positive re-enforcement; Implicit Support (internal competition, always more mindset and implicit management requirements)	Shin et al., (2018) Quality scorecard	Prevention measures; Appraisal measures; Final Results Measures (Simple, General, Detailed)
Kaplan & Norton (1992) Balanced Scorecard	Customer Perspective; Financial Perspective; Internal Business Perspective; Innovation & Learning Perspective	The New EFQM Model (2019)	Direction: Purpose, vision and leadership; Organizational Culture and Leadership Execution: Engaging stakeholders; Creating sustainable value; Driving performance and Transformation Results: Stakeholders perception; Strategic and Operational Performance Excellence: Adding Value for Customers Creating a Sustainable Future Developing Organisational Capability Harnessing Creativity & Innovation Leading with Vision, Inspiration & Integrity Managing with Agility Succeeding through the Talent of People Sustaining Outstanding Results
Kanji's Business Excellence Model (1998)	Leadership; Focus on customer; Process performance; People performance; Improvement culture	SIQ Model (2022)	Working methods Employees Customer and stakeholders Management Operational processes Results Employees Social responsibility Customers and stakeholders Environmental sustainability Economic sustainability
The 4P model Dahlgaard and Dahlgaard- Park (1999;2003)	People; Partnership; Processes; Products	Baldrige Excellence Framework (2023-24)	Leadership Strategy Customers Measurement, analysis and knowledge management Workforce Operations Results

Figure 3.1 (continued). Some major models / frameworks for excellence

Regarding excellence models, the following points should be noted:

- excellence models should not be interpreted from a reductionist/positivistic viewpoint, as this contributes in ignoring the human related factors (Dahlgaard- Park, 2007)
- it is not always certain if practitioners understand the interrelationships among the concepts of the models or have a precise awareness of what excellence is all about (Dahlgaard- Park, 2007)
- excellence cannot have a unique expression. Cultural and contextual dynamics should be taken into account along with the basic threads/values of excellence that might be the same in numerous methodologies and frameworks that should serve the basic purpose of management
- excellence models should not pose conceptual barriers or restrict innovative thinking,
- excellence models should provide companies with a roadmap for excellence sustainability and relevant guidance. Excellence itself embraces constant transformation that is attainable through the organizational ability to learn and innovate in order to maintain excellence. As Tom Peters says, excellent companies are those that continuously strive to

achieve excellence, something that presupposes a focus on innovability, sustainability and learnability.

As organisations develop collaboration networks and recognize the paramount importance of the human element in a globalised context, it is important to note that excellence should not only include tools and techniques. It should have methods to stimulate and improve interactions between different organisational elements and processes to foster the birth of new ideas (Van der Wiele, 2011) and develop new ways of seeing and perceiving (Unwin, 2005). For instance, it has been suggested that business process orientation at the intra-organizational level results in direct financial and operational benefits while at the inter-organizational level has direct customer satisfaction and indirect financial and operational benefits. These issues become increasingly important as the world becomes more chaotic and interconnected.

In addition, excellence frameworks should not constitute conceptual prisons, something that influences management's ability to foresee and reconfigure the company's business model beyond suggested frameworks. They should moreover be dynamic and sensitive to changes in the external and internal environment of companies. In order to learn how performance models (and more specifically excellence models) can be adapted to changes, more longitudinal studies are needed (Nudurpati et al., 2011).

Old business models for excellence should be redefined and re-contextualized (Dahlgaard and Anninos, 2022). We often read about organizations that have achieved the seal of excellence, but this is not enough. Excellence should be sustainable. Therefore, business excellence models should be able to capture the organizational capabilities for maintaining excellence in the long term. The newly revised business excellence models, such as the new EFQM model (2019) and several national revised models (e.g. the Swedish Excellence Model) represent a new generation of business excellence frameworks. Indeed, these models put sustainability at the heart of the value chain alongside disruptive thinking and agility for building resilience, while they are based on the essential TQM principles (Dahlgaard and Anninos, 2022).

4. Towards the post Newtonian mindset: Implications for excellence

The Newtonian ideas (reductionism, determinism, materialism, linear causalities) are nowadays greatly challenged by other inspiring theories (explanations of phenomena) and scientific discoveries that seem to match and explain more thoroughly a dynamic and interconnected world.

The so-called post Newtonian mindset utilises findings and discoveries from natural sciences, talks about the paramount importance of chaos and the creation of order, the need to create intelligent organisational systems, holism and denotes the interactions among dynamic processes which acquire substance as temporary observable forms and behaviours (Wheatley, 2011). Everything exists through and because of its interactions to something else. In management, this means that organisations are considered as sets of dynamically forming and evolving interactions and structures (Wheatley, 2011). The post Newtonian mindset suggests that business reality, that will take form in each time, is created by the combination of certain constituents at a given context. Interactions will determine a certain reality and are fundamental for a certain hypostasis. This explains the reason for constituting a key organisational parameter. Structures (dynamic interrelationships among processes and factors) are flexible and constantly evolving, serving the achievement of specific goals and outcomes. When these goals and outcomes have been achieved, structures may change. Heraclitus has said: "Everything changes but change itself. Everything flows and nothing remains the same...". While in the past the focus had been on the smaller parts

to understand the whole, the new approach calls for the simultaneous attention at three levels, micro, macro and their interrelationship to the whole. In addition, it is the human mind that needs to be cultivated more in order to be able and understand the complexity of the whole.

The integration of (natural) sciences in the management's process of becoming (through for example chaos theory, quantum mechanics or neuroscience) on the one hand and the reports of multiple failures during the implementation of excellence models (e.g. lack of management support, inadequate motivation, problematic employee involvement, inadequate education on quality issues, fear of change and increased workloads (e.g. Corbett and Angell, 2011) unveil new parameters and insights for excellence and further call for the generation of integrated excellence frames to manage the complexities of modern business practice.

Excellence is not equated only with quality rhetoric but presupposes primarily reshuffled minds that would recognize for example the significance of resilience, strategic orientation, interactions and factors that necessitate the enrichment of excellence primarily self-awareness, nobility and broadened business thinking. Excellence can only be sustainable, otherwise it is not excellence. The ability of organisations to continuously search and exploit business opportunities so as to translate them into sustainable competitive advantages for long term value is consistent with the excellence idea and is corroborated by evidence that proves that strategic orientation has a positive impact on performance (Wiklund and Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009).

What is becoming increasingly important for business in times of increased “shocks” / disruptive events like environmental catastrophes, terrorist attacks and crises that impact and obstruct the operation of organisations is their ability and their fundamental strategic challenge to be resilient. Resilience is a fundamental characteristic of excellence. This means that organizations must possess those qualities that enable adaptation and adequate mechanisms in order to improve situational awareness, reduce vulnerability to systematic risk and restore efficacy (Burnard and Bhamra, 2011). Excellence in organisations is generally considered as a way for the continuous improvement of management capabilities that creates responsive organisations to external challenges (Dahlgaard et al., 2013). Thus, in the organisational context, resilience is assured through the utilisation of competences, interactions, resources, processes and structures with the final aim to create circumstances not only for recovery from these disruptive events but dynamic re-invention of business models. While some attempts have been made in literature regarding its measurement (e.g. McManus et al., 2007), more studies are needed to document its impact on organisational performance given the concept's dynamic nature and difficulty in becoming operationalized, the generalisation of findings (context and situation specific) and the impact of culture and unique organisational characteristics (Lewis et al., 2011). It is a basic research assumption though, that organisations which possess multilayered resilience strategies and deal with change effectively will also attain high performance.

It is also true that the birth of quantum, complexity and chaos theory and their insights transcend the borders of natural sciences, impact organisations and challenge the traditional management theories and methods of inquiry (e.g. Overman, 1996). These new approaches require new management models, structures and skills that are based on interactions, which are responsible for the transformation of potentialities to possibilities. Inaki et al., (2012) have investigated the interactions within EFQM (European Foundation for Quality Management) model's categories and found them robust while some relationships among its enablers and results raise validity issues. Similar studies have been conducted by Calvo de Mora and Roldan (2005), Bou-Llusar et al., (2005;2009) regarding the EFQM model while Pannirselvam and Ferguson (2001) have tested

the MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) model and found it consistent. Nevertheless, more studies are needed to unveil other “invisible” so far factors that intervene or create more interactions among the various business excellence models` elements.

In addition, as organisational borders become blurred, organisations recognize the importance of networking and hence they adapt their operations by architecturing networked structures that lead to improvement in various performance areas (Pittaway et al., 2004; Bruderl and Preisendorfer, 1998). A question that arises is whether business excellence models can in their current form contribute to business network excellence. Not all of the suggested business models for excellence in literature have been tested and validated according to the new perspectives. Business models for excellence should be redefined and re-contextualized according to a theory which primarily recognizes that we as human beings co-exist, that is we are outcomes of interactions (at the physical, spiritual and mental level). The operation of the brain as well as the operation of the universe as it is described by quantum theory highlight the significance of interactions which lead to certain results. More specifically, a) neuroscientific evidence can challenge the content of people excellence, motivation (Mobbs and McFarland, 2010), learning, leadership and social influence (Rock et al., 2012, Ringleb et al., 2013; Love and Maloney, 2009; Siegel and Peirce-Mc Call, 2009), decision making and managing emotions, (Waldman et al., 2011), b) quantum mechanics on the other hand can help in determining the dynamism and capacity for transformation and change through interacting ideas and their influence on the enablers and results of organisational performance. It offers a different lens of perceiving organisations and managers. Organisations are considered as continuously changing structures and managers as active creators of ideas which are injected into them and define the course of corporations. Its application in social sciences has been investigated by Shelton (1999) and others.

5. Conclusions

The analysis and comparison of the ancient conceptualizations of excellence unveils a convergence regarding the values that compose the content of excellence and the preconditions for its attainment. Excellence on the individual level is highly dependent on the cultivation of virtues, on knowing thyself and personal advancement through mental and spiritual evolution, broad perception through general education and dialogue while excellence on the social/organisational level is further based on balance and harmony among the multiple dimensions of its application, sustainability, learnability and innovability.

The evolutionary process of excellence in management denotes a gradual recognition by management scholars and practitioners of the values that formulate the excellence idea according to the ancient conceptualizations, something that marks out their significance in acquiring a deeper understanding of business activity and developing harmonious strategies of corporate growth. Management is gradually evolving into a process of coordinating people with their own interpretations, attitudes and intentions and turning their full potential and capabilities into possibilities. This has direct consequences for the content of excellence and its measurement dimensions.

Excellence (in organisations) has been promoted as a solution to a number of corporate weaknesses and faults. It has also been described as an illusory goal. Thomas Kuhn (1962) in his book “The structure of scientific revolutions” is describing the preconditions for shifts, when he talks about the anomalies that cannot be resolved by any prevailing paradigms. It is by thinking

out of the box and out of the current dominating management mindset that someone can investigate how these “illusory goals” can transform our reality.

The overall adoption of excellence primarily as a value would signify a transcendence of the mind (or metanoia as Senge calls it). This includes cognitive and mental leaps along with a multidisciplinary approach, nobility in thinking that follow deep learning and assure a new kind of perception and forming of reality that would also lead to major paradigmatic shifts. These shifts would further challenge theories and scientific methods and embed/take into account the interactions, relations and invisible factors that co-create reality and implicitly question the ability of prescribed roadmaps to achieve the promised (often monolithic) excellent state of affairs.

6. References

- Alves, J.C., Manz, C.C. and Butterfield, D.A. (2005). Developing leadership theory in Asia: The role of Chinese philosophy. *International Journal of Leadership Studies* [Online], 1 (1), pp. 3-27.
- Anninos, L.N. and Chytiris, L. (2011). Searching for excellence in business education. *Journal of Management Development* [Online], 30(9), pp.882-892.
- Anninos, L.N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management History* [Online], 13(4), pp.307-321.
- Aubert, N. and de Gaulejac, V. (1992). *Le cout de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Bai, X. and Roberts, W. (2011). Taoism and its model of traits of successful leaders. *Journal of Management Development* [Online], 30(7-8), pp.724-739.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. and Nudurupati, S. (2011). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews* [Online], 14(3), pp.305-327.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. and Beltran-Martin, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management* [Online], 27(1), pp. 1-22.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. and Beltran-Martin, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?. *International Journal of Quality and Reliability Management* [Online], 22(4), pp.337-353.
- Boulter, L., Bendell, T. and Dahlgaard, J.J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations and Production Management* [Online], 33(2), pp.197-215.
- Brüderl, J. and Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics* [Online], 10(3), pp.213-225.
- Burnard, K. and Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research* [Online], 49(18), pp. 5581-5599.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldan, J.L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management* [Online], 16(5), pp. 741-770.

Corbett, L.M. and Angell, L.C. (2011). Business excellence in New Zealand: Continuous improvement, learning, and change. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(7), pp. 755-772.

Curkovic, S., Melnyk, S.A., Calantone R. and Handfield, R.B. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research* [Online], 38(4), pp.765-791.

Daft, R. (2022). *Management*. 14th edition, New York: Cengage Inc.

Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard-Park, S.M. (2003). *The 4P model: quality strategy from breakthrough and sustainable development*. In Proceedings of the 7th QMOD Conference, Monterrey, 2003 August 4-6.

Dahlgaard, J.J. and Anninos, L.N. (2022). Quality, resilience, sustainability and excellence: understanding LEGO's journey towards organisational excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences* [Online], 14 (3), pp.465-485.

Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard-Park, S.M. (1999). *Core value and core competent deployment-a precondition for achieving business excellence*. In Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors, Linköping, 1999 June 15-17.

Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard-Park, S.M. (2005). *In search of excellence-past, present and future*. In Proceedings of the 8th QMOD Conference, Palermo, 2005 29 June-1 July.

Dahlgaard, J.J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L.A. and Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 24(5-6), pp.519-538.

Dahlgaard-Park, S.M. and Dahlgaard, J.J. (2007). Excellence-25 years of evolution. *Journal of Management History* [Online], 13(4), pp.371-393.

Dahlgaard-Park, S.M. (2009). Decoding the code of excellence-for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences* [Online], 1(1), pp.5-28.

Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: Where are you going?. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(5), pp.493-516

Dahlgaard-Park, S.M. (2012). Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 23(2), pp. 125-140.

Dahlgaard-Park, S.M., Chi-Kuang Chen, Jiun-Yi Jang and Dahlgaard, J.J (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 24 (1-2), pp. 1-18

Deming, E.W. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Dereli, T., Durmusoglu, A., Delibas, D. and Avlanmaz, N. (2011). An analysis of the papers published in Total Quality Management and Business Excellence from 1995 through 2008. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(3), pp. 373-386.

Doukas, P. (2007). *Economic theories, management principles and ancient Hellenic thought*. Athens: Livanis.

Gerstner, A. (2011). Leadership and organizational patterns in the Daodejing. *Journal of Management Development* [Online], 30(7/8), pp.675-684.

- Gou, Y and Dong, Y. (2011). Structure and evolvement of leadership: a study based on Book of Changes. *Journal of Management Development* [Online], 30(7/8), pp.766-777.
- Hansson, J. and Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence* [Online], 6(4), pp.44-54.
- Hermel, P. and Ramis-Pujol, J. (2003). An evolution of excellence: some main trends. *The TQM Magazine* [Online], 15(4), pp.230-243.
- Hsu, S.H. (2007). A new business excellence model with business integrity from ancient Confucian thinking. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 18(4), pp.413-423.
- Iñaki Heras-Saizarbitoria, Marimon.F. and Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 23(5-6), pp.523-540.
- Ip, K. P. (2011). Practical wisdom of Confucian ethical leadership: a critical inquiry. *Journal of Management Development* [Online], 30(7/8), pp.685-696.
- Jaeger, A. (2018). Achieving business excellence through self-assessment for personal and professional excellence. *Total Quality Management & Business Excellence* [Online] 29(13-14), pp. 1612 - 1632.
- Jaeger, W. and Highet, G. (1946). *Paideia: The Ideas of Greek culture*. Oxford: B. Blackwell.
- Kanji, G. (2003). A new business excellence model from an old Indian philosophy. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 14(9), pp. 1071-1076.
- Kanji, G. (2002). *Measuring business excellence*. London: Routledge.
- Kanji, G.K. and Sa', P.M. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management* [Online], 12(6), pp. 701-718.
- Kanji, G.K. (2001). Forces of excellence in Kanji's Business Excellence Model. *Total Quality Management* [Online], 12(2), pp.259-272
- Kanji, G.K. (2002). Business excellence: make it happen. *Total Quality Management* [Online], 13(8), pp.1115-1124
- Lee, S.K. (1987). A Chinese conception of Management: An interpretive approach, Unpublished doctoral dissertation, School of Education, University of Massachusetts, Amherst.
- Lee, S.M., Rho, B.H. and Lee, S.G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research* [Online], 41(9), pp. 2003-2020.
- Lee, S.M., Zuckweiler, K.M. and Trimi, S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research* [Online], 44(23), pp. 5089-5106.
- Lewis, R., Donaldson- Feidler E. and Pangalo, A. (2011). *Developing resilience*. Research Insight, CIPD.
- Likert, J. (2004). *The Toyota Way-14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturers*. New York: McGraw-Hill.
- Lo, Q.Q. and Chai, K.H. (2012). Quantitative analysis of quality management literature published in Total Quality Management and Business Excellence (1996-2010). *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 23(5-6), pp. 629-651.

- Love, A. and Maloney, J. (2009). Mindfulness as capacity: at the threshold of leadership's next wave?. *Neuroleadership Journal* [Online], 2, pp. 94-100.
- Lu, D, Betts, A, Croom and Croom, S. (2011). Re investigating business excellence: Values, measurement and a framework. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(12), pp. 1263-1276.
- Mann, R., Adebajo, D., Laosirihongthong, T. and Punnakitkashem, P. (2011). Awareness and impact of business excellence in Asia. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(11), pp. 1237-1258.
- Mascarò, J. (1962). *The Bhagavad Gita*. Middlesex: Harmondsworth.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D. and Vargo, J. (2007). *Resilience management: A framework for assessing and improving the resilience of organizations*. Research report.
- McNeilly, M. (1996). *Sun Tzu and the art of business*. New York: Oxford University Press.
- Mobbs, D. and McFarland, W. (2010). The neuroscience of motivation. *Neuroleadership Journal* [Online], 3, pp. 43-52
- Mokhtar, A, Mohd, R, Zainol, M, Nooreha, H, Idris, F, Nur Riza, M. and Wan Rosmanira I. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organizations. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 23(5-6), pp. 557-572.
- Molina-Azorin, J., Tari, J., Claver-Cortes, E. and Lopez Gamero, M. (2009), Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews* [Online], 11 (2), pp. 197-222.
- Nooreha, H., Mokhtar, A, Idris, F and Sagir, R. (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model: A conceptual framework. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 12(7/8), pp. 926-931.
- Nudurupati, S.S, Bititci, U.S, Kumar, V. and Chan, F.T.S (2011). State of the art literature review on performance management. *Computers and Industrial Engineering* [Online], 60(2), pp. 279-290.
- Overman, E. S. (1996). The new science of management: Chaos and quantum theory and method. *Journal of Public Administrative Research and Theory* [Online], 6(1), pp. 75-89.
- Pannirselvam, G.P. and Ferguson, L.A. (2001). A study of the relationships between the Baldrige categories. *International Journal of Quality and Reliability Management* [Online], 18(1), pp. 14-34.
- Pascale, R.T. and Athos, A.J. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster.
- Peters, T. (1988). Facing up to the need for a management revolution. *California Management Review* [Online], Winter, pp. 7-38.
- Peters, T. and Austin, N. (1985). *A Passion from Excellence-the Leadership Difference*. London: Harper and Collins Publishing.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Pittaway, L., Robertson, M, Munir, K, Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Review* [Online], 5-6(3-4), pp.137-168.

- Politis, Y. and Siskos, Y. (2010). Self-assessment for measuring business excellence: The MUSABE method. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 21(11), pp.1063-1083.
- Porter, L. and Tanner, S. (2004). *Assessing business excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Radhakrishnan, S. and Moore, C.A. (Eds) (1957). *A sourcebook in Indian philosophy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rajeev, P. (2007). Wisdom from ancient Indian philosophy for the corporate world. *International Management Review* [Online], 3(1), pp.72-81.
- Rauch, A., Wiklund, J, Lumpkin, GT. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* [Online], 33(3), pp. 761-787.
- Ringleb, H., Rock, D. and Ancona. C. (2013). NeuroLeadership in 2011 and 2012. *NeuroLeadership Journal* [Online], 4, pp 1-35.
- Rock, D., Siegel, D.J, Poelmans, A.Y and Payne, J. (2012). The healthy mind platter. *Neuroleadership Journal* [Online], 4, pp. 1-23
- Romar, E. J. (2002). Virtue is good business: Confucianism as a practical business ethics. *Journal of Business Ethics* [Online], 38(1-2), pp.119-131.
- Santas, G. (1997). *Socrates*. Athens: Ellinika Grammata.
- Saunders, M. and Mann, R. (2005). Self-assessment in a multi-organizational network. *International Journal of Quality and Reliability Management* [Online], 22(6), pp. 554-571.
- Saunders, M., Mann, R. and Smith, R. (2007). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal* [Online], 14 (5), pp.609-623.
- Sharma, A. K. and Talwar, B. (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic philosophy. *Measuring Business Excellence* [Online], 11(3), pp.4-20.
- Shelton, C. (1999). *Quantum Leaps*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Shin, W.S., Dahlgaard, J.J., Dahlgaard-Park, S.M. and Kim, M.G. (2018). A Quality Scorecard for the era of Industry 4.0. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29 (9-10), pp. 959-976.
- Siegel, D. and Mc Call Pearce, D (2009). Mindsight at work: an interpersonal neurobiology leans on leadership. *Neuroleadership Journal* [Online], 2, pp. 23-41
- Talwar, B. (2005). Sustainable growth – the Vedic way In Proceedings of the International Conference on Quality (ICQ'05), Tokyo, 2005 September 13-19.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead.... *The TQM Journal* [Online], 23(1), pp.21-35.
- The Analects of Confucius. Athens: Odysseas Publishing.
- Tsanaktsidou, M. (2009). *From Homeric to philosophical excellence*. Unpublished Master Thesis. Thessaloniki: Aristotle University of Thessaloniki (in Hellenic).
- Unwin, S. (2005). Business, science, art and the mindset for excellence. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 16(8-9), pp.1031-1040.

- Van der Wiele, T., Van Iwaarden, J., Williams, R. and Eldridge S. (2011). A new foundation for quality management in the business environment of the twenty-first century. *Total Quality Management and Business Excellence* [Online], 22(5), pp.587-598.
- Vermander, B. (2011). Chinese wisdom, management practices and the humanities. *Journal of Management Development* [Online], 30(7-8), pp.697-708.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. and Peterson, S.J. (2011). Leadership and Neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?. *Academy of Management Journal* [Online], 25(1), pp. 60-74.
- Wheatley, M. (2011). *Leadership and the new science*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal* [Online], 24(13), pp. 1307-1314.
- Zhao, F. (2004). Siemens business excellence model and sustainable development. *Measuring Business Excellence* [Online], 8(2), pp. 55-64.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH DIVERSITY MANAGEMENT

Barbara Myloni

*University of Patras,
myloni@upatras.gr*

Sofia Grammenou

*University of Patras graduate,
sofiagrammenou@hotmail.com*

Abstract

Since the year 2020 the world is under fire. With the climate crisis wrapping its claws around the planet and a pandemic emergency erupting, these unprecedented times signify an unclear future. The case is not any different in the business world. The paper highlights major concerns that affect the new generation now embarking on the working space, such as ethical CSR and employee diversity and offers an integrative perspective that can serve as a stepping-stone for further research. Until recently, companies have abused Performative Activism and Greenwashing trying to build a sufficient, yet inauthentic, brand image. Ethical CSR is impossible with these tactics. On the other hand, lack of diversity in the workforce, which is necessary for efficiency and welfare enhancement, creates unethical challenges. After a thorough understanding of these matters, the paper suggests the possibility of eliminating them by integrating CSR with DM. In an intersectional, sociopolitical environment, DM is vital to CSR since the demand for immediate change regarding social justice issues, climate change, and spike in the immediate use of virtual consumption have greatly altered the market. Comprehending the role of DM through inspection of its place in the current climate can assist in successful implementation of a company's strategy. Symmetry between DM and CSR can provide a thorough successful approach in current social justice, environmental and global issues that evolve change and, in the pandemic's case, daily arise.

Keywords. Human Resources, Corporate Social Responsibility (CSR), Diversity Management (DM), Favoritism, Nepotism

1.Introduction

While the post-pandemic climate remains uncertain and in the midst of an environmental crisis, Corporate Social Responsibility (CSR) through a Diversity Management (DM) lens seems, business-wise, more important than ever. Referencing Matten & Moon (2008), despite CSR's complexity in definition, if we consider its relatively open rules of application it can be treated as an umbrella term, intersecting with a few and identifying with other notions of business-society relations. There is an increasing public demand for corporate consideration regarding both employers and customers. Long gone are the times when corporates simply published a paper on their CSR achievements. Achieving information symmetry for management, the public, directors, and stakeholders results in proper corporate accountability. This new era also demands that they actively show how much they truly try to improve the corporate's Emotional Intelligence by hiring a more diverse team. Diversity in this context concerns traits such as racial background, gender, and sexuality. The societal and environmental impact of operations must be brought to attention, along with possible discrimination or lack of representation in the workplace. Companies have yet to treat reducing their negative environmental impact as an unwritten law, so large organizations frequently fail to meet goals set in favor of CSR policies (Houser, 2020), and small businesses in some geographic regions overlook CSR as a concept due to lack of motivation, information, and possibly fear of potential risks (Gaines-Ross, 2016). Despite companies constantly trying to reinvent themselves, progress, and evolve, this paper examines how they still find comfort in traditionalism and nepotism. The business world has shown a preference for Performative Activism instead of implementing DM. Regional cultural trends have a tremendous impact on the perception of CSR along with social and economic development, factors that also affect operational characteristics (Žukauskas et al., 2018).

Gathering research clarified that whilst there is a focus on the isolated subjects, relatively few studies turn their attention to CSR within a DM context in today's current sociopolitical and environmental climate. Furthermore, illiteracy regarding the issues continues to persist. This could be attributed partially to the swift change occurring after the pandemic outbreak. Research is relatively young on that topic and the business industry, just like the rest of the world, requires time to adjust. It is critical to acknowledge that DM has long been a source of concern for businesses, with Western academia exerting a powerful influence on how DM is viewed and practiced. Though globalization, immigration, and multicultural diversity initially appeared to be barriers for businesses, DM solves this issue by incorporating diversity at the core of a company's mission. Most knowledge of CSR within the broader spectrum of DM existing through a Western lens does not indicate, though, that countries across the globe are not thriving with different models and practices. A one-dimensional view means a lack of diversity, specific employment ethics, and labor standards. Social consciousness and study of global models can help both the Western companies and the rest of the world to adopt new ideas (Harzing & Pinnington, 2015). Firms are challenged daily by the increase in demand for inclusivity in the workplace, merging the idea of equal opportunity with DM. Equity has not been universally achieved, with many social justice movements proving it when applied in the corporate context. Although all these issues have been analyzed in isolation, academia lacks combined research.

The paper attempts to shed light on the troubles faced when there is a lack of diversity in the workforce, which is necessary to provide efficiency and welfare enhancement. In an intersectional, sociopolitical environment, DM is vital to CSR since the demand for immediate change regarding social justice issues, climate change, and spike in the immediate use of virtual consumption have greatly altered the market. Collective data on the field that combine DM and

Business Ethical Responsibility all in the same study are limited (Guerci et al., 2015). A reason for that may be that only in this last decade have the companies started implementing CSR on a deeper-than-surface level, so the growing body of literature still encounters numerous gaps. This paper combines a discussion of ongoing issues, which have taken new significance because of climate change, the pandemic crisis and manifestation of social media usage.

2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility is an integral component of an organization. It regards the company's ability to adhere to an ethical standard, with sustainable development functioning as a crucial partner, across its operations, whilst erasing potential conflict between the communal goal of benefiting society and the corporate goal of maximizing profits. Assuring the needs of a company are met without abusing the needs of the environment (social, industrial, natural) in the process helps create a friendlier, approachable company and sustains a healthy climate for the hired hand. However, a firm's CSR is not limited to its respect for the environment. Acknowledging the needs of both a company's clientele and those within the firm is of equal concern. CSR extends to product safety, community involvement, stakeholder engagement, environmental management, and so forth, with the corporate's execution depending on its understanding and focus on specific aspects of it (Murray et al., 2010).

In the last decade, after the internet made it less challenging for people across the globe to share unprocessed, uncensored, unbiased data, awareness of corporations' actions has spiked. Due to the information provided, the younger generations, the Millennials and Generation Z, require companies to tackle CSR in order to invest their time and money in them. An analysis conducted by the Pew Research Center of Census Bureau found that Generation Z is the most racially and ethnically diverse generation, with the bare majority (52%) of 6 to 21-year-olds in America being non-white (Parker and Igielnik, 2020). This leads to the conclusion that a diverse market will expect a diverse representation and approach. A workforce embracing inclusion, such as different cultures, genders, sexual orientations, disabilities, and races, seems more appealing to the public (DMI, 2019).

External CSR seems to be a company's primary asset since it can improve overall sales, image, and the way employees perceive their work environment. In other words, external CSR can mean either the way the public views a corporation and its strategy for social responsibility or how the members of the workforce perceive their own company after performing a CSR strategy. Employees can feel honored to be a part of an organization that works, not only for personal gain but also, for the greater good of the community (Hameed et al., 2016). Nevertheless, it can be a very dangerous game since many companies aim towards improving their external CSR solely for profit reasons, resulting in many errors and shallow end-results. An organization often disregards the goal of a harmonious working environment and focuses on the public's view since it is the one directly earning profit.

A main side effect of the profitable way of thinking is the Greenwashing and Performative Activism companies dive in, desperately trying to improve their image in the quickest and most inexpensive way possible. One of the most prominent factors resulting in Performative Activism actions is the ability of many corporations to hide the climate emergency during the 20th century. It is no secret that big corporations control the mainstream media and the information that is spread around the world (Louise, 2020). What is concerning, though, is that in spite of having the means and actually conducting scientific research on the crisis the climate faces, instead of shedding light on

the problem, giants like Exxon used media propaganda to confuse the public and later on proceeded to bury a scientifically proven issue (Hall, 2015). As a result, the world has shifted its focus to consumerism rather than activism, and the business world thrives upon it. No matter how much they tried to prolong the problem at hand, the business world progressed and technology followed, hence the rapid spread of information leading to customers realizing the vitality of addressing the climate breakdown. Thus, Performative Activism and its sibling-term Greenwashing were born. The art of deception through misleading statements and actions in order for corporations to ease the public's concerns about social and environmental issues while simultaneously increasing their social capital all at once.

Internal CSR refers to the psychological and physical welfare of the employees within the organization (Jia et al., 2019). Being respected as an individual and valued by the corporation can help improve an employee's frame of mind and lift their spirits. A well-adjusted individual can achieve higher completion rates, resulting in a more productive work environment. The most prominent categories based on perception of CSR are local, individual, and cosmopolitan, with the first referring to the company itself, the second to self-interest, and the latter, to society (Victor and Cullen 1987). In detail, what Victor and Cullen meant by "individual locus" is the criteria in which an individual perceives independently without the influence of external forces—i.e., the organization. They applied in their research a more in depth definition of the local level of analysis with three different constructs. First dimension is Egoism, which is an egocentric behavior maximizing self-serving, meaning more profit for the firm will bring more profit for the individual employee. Benevolence (or Utilitarianism), being the second, refers to employees in the company's ethical climate who turn their focus on the welfare of others, ethics first and social community the means to an end (profit). Last but not least, the Principled environment follows the established guidelines by the organization, putting self-interest and the community second. An organization though, they discovered, will fail to progress or maintain a harmonious environment with Egoism at its center. Self-preserved goals will not benefit the company as a whole if they solely focus on individualism and they may frequently create a dysfunctional environment. The reason for that is that too many hired hands not consulting their organization, followed by too many independent actions, can result in chaos within a firm.

The influence of societal culture can change the way CSR is perceived and its organizational outcomes (Duthler and Dhanesh, 2018). Research shows that the connection towards colleagues along with the emotional bond with the organization may depend on the social and sustainable responsibilities a firm has accomplished. It is plausible to assume that, within the bounds of internal CSR, employees can be positively affected by an organization that promotes a more personal relationship with the outside world. Organizations can encourage employee engagement in general by enabling work flexibility, developing a people-focused culture, seeking feedback for improvement (Clarke, 2016) and specifically for their external CSR, possibly sharing documents with the organization's results after partaking in social and environmental issues. Another vital CSR course of action is the accountability of a firm for mistakes or past participation in irresponsible (both environment and society) behavior. A company willing to admit its wrongs shows accountability both to the public and its own work community and promotes a healthy relationship between the three.

3.Diversity Management

In 2021, the Equality and Human Rights Commission published a detailed guidance for employee scouting during the Coronavirus crisis (EHRC, 2021). The recommended article was conducted with eradicating discrimination in mind, during a globally critical period. Reforming recruitment methods and employee management to suit present circumstances can assist a corporation to diminish internal and/or external conflict, and DM is the pathway for decisions as such. Because of market expansion, businesses now reach all over the world; thus, HR departments must ensure that the appropriate employee team is cultivated in terms of skills, knowledge and cultural adaptability to handle global assignments (Pawar et al., 2021). The globalization of the marketplace leads businesses to a new era where versatility is required, and that can only take place diverse workplaces. Addressing the complexities of HRM practices in a micro and macro-environment, firms attempt to act upon the advantages of particular national systems whilst simultaneously coping with the challenges imposed (Wilkinson and Wood, 2017). While multidirectional communication towards employees is crucial for defining expectations, along with the challenge of linking strategic HRM and organizational goals and objectives (Arbatani et al., 2016) managers are prone to, out of instinct, return to traditional strategies.

DM embraces both personal characteristics such as ethics, and a generic range of components like gender, sexual orientation, race, and disability (Sukalova and Ceniga, 2020). When employees are encouraged to embrace their individuality within the workforce, the same characteristics that set them apart can be utilized and harnessed for a considerably more productive outcome. A diverse workplace, if managed properly, can help a company skyrocket sales, improve image and reach communities it would not have been able to reach otherwise, such as expanding to a new continent. The business world has, especially in this past decade, shown how it can drastically affect social justice and human rights issues; therefore, the demand for an active role has equally increased. Additionally, an inclusive climate within a company improves the image and assists in the avoidance of scandals concerning Performative Activism. The positive image diversity brings is the primary reason companies have learned to embrace and incorporate into their culture. Diversity shows its worth and aids a company's progress not only on paper but also by holistically evolving it. By 2044, according to the Census Bureau, multiracial and traditionally underrepresented groups will overrule the USA; hence, minorities will become the majority (Parsi, 2017). Defying the fragmented consumer market and excluding the critical diversity that management needs, can cause a company's organizational downfall.

Despite these arguments being widely acknowledged, effective implementation of diversity management still challenges companies. Implementing a proper mix of skills, determining what works and what does not, both for a firm's culture and according to the current sociopolitical climate, breeds several issues on the company's part. Prejudices, discriminatory barriers, a low productive environment and job dissatisfaction for minorities are among the issues addressed. A focal point of diversity management is the applicant. One will face many challenges in creating and managing a diverse environment if they fail to understand it. A background in diversity, whether based on culture, race, or gender, can assist the foundation on which the diverse management team can be built. The growing number of mergers and acquisitions, especially cross-border ones, seems to also greatly benefit the cause of diversity since companies are forced to get accustomed to their new varied normal.

4.Diversity Cause and Effect Within the Workforce

An enormous corporate responsibility concerns the improvement of labor policies that can directly assist businesses. As mentioned previously, a diverse, multicultural environment contributes not only to a sustainable future but also to a far more efficient and effective one. Diversity is vital in a company's micro and macro environment. Cultural conflict when two companies interplay, can affect firms and appears to be a catalyst factor for why cultural integration fails to succeed. Businesses, after branching out in mergers and acquisitions with companies from other countries and continents, have often experienced cultural barriers resulting in the omission of contracts. Most researchers find capturing the concept of culture a bit troublesome, so research on the impact of cultural issues in the business world leads to contradictory results. During the 1980s, DM emerged in the USA (Hansen and Seierstad, 2017), becoming consequently very influential in the UK and creating a domino effect in the West. It was considered an innovative, fresh perspective, a model with increasing assertion that the importance of diversity not only made business sense (Iles, 1995) but also could change the business world, as it is known. Following the wave, studies started surfacing questioning DM, displaying its ineffectiveness when not executed properly. Thus, making a great argument for the wrongful implementation of workforce diversity, with its gradual growth becoming the downfall of many firms. Companies today still struggle to implement DM effectively, resorting to easier techniques such as Performative Activism in an attempt to appear approachable in key minority market groups. This can be explored by focusing attention on the emergence of social justice movements and the response of corporations.

It is noticeable that the perspective researchers often adopt depends on the already formed viewpoint they hold. The type of evaluations and the methodologies offered result in a lack of unanimous consensus. Views double between those in favor of and against culturally diversified organizations. Communicational issues in global business is one area where cultural diversity plays a significant role. Incomplete information on cultural structure leads to false estimations in performance evaluations, management, and decision-making; obstacles are encountered due to cultural needs of diversity demonstration (Seymen, 2006). These difficulties stem from the fact that different societies have different perspectives concerning the interaction process as well as alternative dialogue styles (Korac-Kakabadse et al., 2001). On the contrary, some authors perceive diversity management as a uniting tool where numerous cultures are incorporated into one; the culture of the firm. The core of a corporation is the shared values displayed, and if all cultures that live within it are utilized effectively, they will amplify those values instead of serving as barriers to the cause. Diverse employers need to be respected by the common platform, controlled culturally, emphasizing the integration by blending diversity without letting each diverse peer blend in and disappear in the aftermath (Emmott and Worman, 2008).

5.History Evaluation: Understanding the Past Today

Notions such as diversity and inclusion are not new in the academic world and definitely not in the business world. In order to understand how to implement within a firm, one must first study the way diversity works within society, which has a mirroring effect.

Westernized standards dominating aspects of the business world prompt companies to adopt the idea that a Westernized target group will accumulate enough profit. This concept does not take into consideration people living in Western societies who do not benefit from a Westernized physical appearance, racial taxonomies, and so on. The beauty industry can be an indicator of how

organizations favoring target groups create an elitist clientele, which then reflects the corporate's employment team. Companies like Fenty Beauty, funded by Robyn Rihanna Fenty, a black Barbadian businesswoman, revolutionize industries to this day, despite the brand being only five years old. In 2017, Fenty's choice to launch a black company resulted in an inclusive and profitable outcome, earning her \$72 million in media value in the first month alone (Williams, 2017) and \$100 million in sales (Wingard, 2019), challenging other cosmetic companies to follow a similar route. The concept behind Fenty's idea was not innovative, but her status quo, pre-existing from her humanitarian work and creation of art, audience, and capital, served as a great stepping-stone for opening up a long overdue and obvious conversation. The arguments, this time, were played out; people of color are not difficult consumers, it is companies who are failing to meet the standards and choose lack of inclusion. Moreover, the primal cause behind this is the risk factor, or in a dire aspect, the upholding of white supremacist values. Treating the expectations of a new audience means extensive education on the company's part, a high probability of failed attempts, and restructuring of an already established organization. It is impossible for a white, abled, cisgender, straight company team to think outside of the box and cater towards a diverse audience. This could be attributed to humans being products of the environment they were raised in and identify with, unless they actively and daily unlearn behaviors and ideas taught at early ages. Fenty's brand illustrated that point by being a diverse company catering to a diverse market in numbers. Offering a 40-shade foundation range to 17 countries across the globe (Ruffo, 2017) provided access to beauty without cultural barriers, leading to darker shades selling out rapidly in both physical and online stores (Yang, 2017). The brand did not only receive praise from people of color but from all races and cultures, with Time magazine naming Fenty Beauty one of the best 2017 inventions (Lang, 2017) and the brand serving as the new standard for beauty companies to imitate everywhere.

The beauty industry, which in this case transcends to the general business industry, still lacks inclusion and still has a long way to go, contradicting market's space for it. Rather than utilize inclusion, the industries have chosen to avoid risks. Who is accountable, though, for the business incompetence, lack of diversity and the select market space? The most complex, yet nearly legitimate, answer is a mix of patriarchy, white supremacy, and nepotism stemming from elitists attempting to create select companies by leveraging their heterosexual, cisgender, and racial privilege, with the main concern being the maintenance of a self-imposed status. Intersectionality does have layers, and these descriptive manners are not the monolith of the issue, yet in combination, they appear to be a conversation starter. It is noteworthy to mention that despite DM does not exclusively refer to racial issues in the US, there should be recognition of how American power has shaped the global economy. In the West, the US is the most diverse country and this diversion has a long history of racial division, minority discrimination, continuing (settler) imperialism, capitalism, and other Euro-centric projects of domination (Mitchell and Chaudhury, 2020). Lastly, the US being the world's largest national economy along with its size and interrelations, ensues an inevitable impact regarding developments, methods, and results in global business (Kose et al., 2017).

The history of business diversity in the United States can be traced back to the US President Truman. He was one of the white people in politics, credited by scholars for paving the way to diversity when, in 1948, he approved of the 1943 Executive Order 9981, which demanded the desegregation of armed services. Alongside, long before the "second wave" of feminism, which took place in the 1960s and 1970s and in which women fought for their liberation in areas including work, family, sexuality, and politics (Burkett, 2020), in the midst of the 1940s, women

entered employment by necessity in order to help cover the shortages created by men serving in the military. Up until the Second World War, the concept of women in the workforce seemed to be, oftentimes, a utopic one the public did not like to entertain. The following years, however, did not unravel in favor of women in terms of employment. The opportunities were severely curtailed for all communities apart from what was considered the norm and would not flourish until at least a decade and a half later, during the 1960s, when the civil rights movement exploded, opening the doors to an outburst of sexual, gender, cultural and ethnic liberation. It was accompanied by diversity in the workplace, with the 1980s and 1990s establishing a steady introduction of women into the business world (Vsource, 2020). Well into the 2000s, women took up 39.49% of the workforce, with the last data showing a 38.88% participation globally (Worldbank, 2021). According to an AON study conducted in 2012, the Western business world actively promotes and accepts the diverse narrative at an 84 percentage rate, whereas Middle Eastern Companies appear to have a long way before adopting the same approach (Alshubaily, 2016). Lastly, a 37% rise in preference rates in favor of diversity and inclusion in three years only, compared to the strikingly low 32% of 2014 (Childress, 2018), shows us how quickly data can change depending on many variables.

It is of paramount importance to be cognizant of the delay today's society seems to experience in matters of inclusion, along with the disregard for changes in labor legislation, yet the leaps in just the last decade alone. The antithesis could be explained by understanding that in oversaturated cultures such as the American one, where diversity plays a dividing and central role in its progress, small steps towards inclusion might feel trivial yet are actually vital. Whilst there is still a long way to go, the existing DM climate shows that not caring when it is, in fact, occurring can have a negative impact as well. The Me-Too movement is one example of that, highlighting how many minorities in the workforce can be taken advantage of, be used and silenced by authorities. While the Me-Too movement was founded in 2006 by survivor and activist Tarana Burke, it took social media by the storm with the hashtag #MeToo going viral in 2017. After an abundance of accusations, regarding sexual-abuse and psychological victimization taking place in the film industry, many survivors reached out in hopes of solace and support, creating a global community. The Me-Too movement was going strong in 2022, with Greece demonstrating that, even today, addressing discrimination is critical, with the business world still taking advantage of privilege and power dynamics. During her speech at an online event about the protection of children in sports, Greek Olympic champion and gold medalist Sofia Bekatorou confessed her own traumatic experience with sexual assault within the work environment and, along with her, a wave of sibling stories drowned Greece. Many public figures, from the Greek theater industry to the singing one, followed her example by confessing their own work related trauma, and the movement Me-Too sparked on social media (Akrivos, 2021).

Despite organizational accountability driving companies to improve codes of ethics and share words of encouragement and compassion, feminist theorists argue that sexual violence and misconduct against women, people of color, and marginalized minority groups still occur. This is not due to a lack of reporting or lax rules, but because these organizations exist within a larger context that is used to be in favor of oppression (Gillespie et al., 2019). The Me-Too movement shows once again that, even if the academic world keeps conducting research scrutinizing DM, embarking in a homogeneous space dominated by one gender, race, or other indicating factors will prove to be a vulnerable, isolating experience. People of color, queer people, disabled people, and minorities have to demand their space and nurture it within their community in order to sustain it.

6.The Art of Favouritism - Nepotism and the Domino Effect

According to Kerse and Babadağ (2018), nepotism is considered as one of the concepts connected to preferential treatment in the workplace, with the risk of causing harm to an organization. Generally, it is used for preference tied to blood relatives. The emotional factor is positioned higher in the hierarchy than qualifications such as skill, knowledge, talent, education, merit, etc. It falls under the favoritism umbrella term, alongside cronyism and patronage, and it is instrumental in a lack of diversion as it tends to exclude those who are not family members, friends, or share similar sociopolitical and religious views with the head office. Favoritism, as described by the origin of the word, means favoring one at the expense of others, despite the efficiency and competence of the latter due to individual involvement. Cronyism, however, focuses greatly on the appointment of associates to positions of authority without proper regard to eligibility on grounds of extra efficiency due to lack of potential conflict (Nadeem et al., 2015). A prosperous organization should not risk adopting a structure based on those principles since it creates an unethical environment with bias at its core. The rest of the workforce will inevitably be affected by it, either in view of the fact that they will sense the amoralistic atmosphere or due to the negative effects it will have on their progress, i.e., a member of the team getting a promotion they should not have due to personal bias. Nonetheless, nepotism can be beneficial profit-wise since the direct employment of someone can save the cost of job advertisements, time for recruitment, and risk of the candidate turning out unsuitable (Kerse and Babadağ, 2018), hence the reason why it occurs so often. This leads to a lack of diversity within an organization, along with many more consequences.

The subject of favoritism is strenuous for research since it is almost impossible to make an objective assessment of employment without processing all variables. Since the most important one is human factor, bias will occur. It is possible, though, to create or have relations within the work space without experiencing favoritism by seniors. Even in the case a position is offered to a person of favor, this does not demonstrate lack of proper qualification acquired by the contestant, or behavioral patterns in advantage of the chosen one. Repentance of nepotism is a hypernym of “family business” since, more often than not, senior positions are occupied by close relatives. Wal-Mart and the Walton family is an example of that since they control more than 50% of the corporation (Willett-Wei and Nudelman, 2013). Grand Thornton’s 2006 research proved that 80% of owners and managers identified their workplace as a “family business” in Greece, whilst the Hellenic Organization of SMEs proved that 52% of Greek companies are family-owned (Vassiliadis and Vassiliadis, 2014). These facts show how much influence relative bonds have in the corporate world and the potential they could have in leading to exclusion and elitism.

In a study based on 303 interviews of senior business executives at U.S. companies, a strikingly 84% of those surveyed reported favoritism within their workplace and 23% admitted to practicing it themselves, whilst 9% stated it was a determining factor in their last promotion (Korn, 2011). The research included subjective criteria like trustworthiness and comfort in knowing the values of their employees minimizing potential risk. Practices like these sometimes are not directly applied, but are boosted by limiting the search for candidates before the application process begins. It is important to note that it should not be easy for a favorite to blatantly admit their position since it risks undermine their work and ethics. Furthermore, favoritism, as aforementioned, has the downsides of morale suffering its stigma, lack of diversity, competitive advantage, and last but not least, discriminatory wage practices. Favoritism is not only operating in the West. If multicultural markets partake in it though, it can lead to exclusion.

Dominating labor markets like the USA often create a mirror effect with other countries adopting similar strategies to their own advantage.

Nepotism and favoritism can have both positive and negative impact, yet they are factors that lead to an uneven playing field and a lack of diversity in companies. The sense of social alienation stemming from favoritism within a firm can bear apathy and demotivation, which in turn lowers the team's performance (Safina, 2015). Diversity cannot occur when people hire others who look, think, or come from a similar cultural background as them, thus favoritism may lead to unfairly assigned work positions. Contrastingly, various researchers have made arguments in favor, claiming an increase in efficient communication and reliance on working with relatives. Finally yet importantly, nepotism is not only a tool used by privileged groups; ergo, minorities often use nepotism and favoritism to nurture their own community and diverse quotas because of the foregoing exclusion. As in many instances, nepotism and favoritism need context in order to determine the integrity and necessity of it. If these, often interconnected, attributes are utilized by a small, independent business in an attempt to nurture a community and provide space for marginalized groups that are usually excluded, then the positive impact outweighs the negative. However, if large corporations use them, then the elitism that occurs will raise many questions from both the public and the workforce. Lastly, nepotism and favoritism often create soft forms of discrimination towards communities that already lack privilege within the business world. The advancement of people due to this often regards the ones that would not necessarily taste success otherwise, and occurs in the expense of BIPOC, LGBTQIA+ and women, which affects DM (Wilks, 2021).

7. Effectiveness of CSR through DM

Developing a universal perspective on CSR is not a possible outcome without a diverse workforce. The academic intersection between the fields of DM and CSR is relatively young (Hansen and Seierstad, 2017), with a lack of conversation on current societal topics having businesses struggle to maintain a work environment that includes diversity, whilst reflecting it in their image. Additionally, the indicated topics seem to now integrate and overlap even further. From a corporation's point of view, the current state of civilization during a pandemic crisis, rapid climate change, immigration inflation and a myriad other phenomena warrants acknowledgement. A dominant presumption is that the cost of research, the economic downturn due to potential business plan reshape, along with later CSR and DM maintenance expenditure, surpasses any effectiveness and profit. Essentially, a business' concern is appeasing the stakeholders through the commercial logic of value proposition, treating both the internal and external CSR. Contrastingly, since corporations are oftentimes experiencing an immense amount of pressure concerning the appeasement of shareholders, firms can potentially forget to stray away from "the shareholder approach". For instance, firms can miss capturing the essence of the consumer's perspective, which in the long-run could create plenty of benefits, i.e., the financial value of customer relationship building (Story and Hess, 2010).

In order for CSR to be adopted by an organization's culture and become more than a public relations exercise, management guidance is needed, i.e., through Human Resources practices reflecting behaviors and actions accordingly (Emmott and Worman, 2008). The effectiveness of CSR through DM is based on the context that many issues need to be addressed, researched, and effectively overturned by companies, with the assistance and insight of a diverse workforce. These issues include, but are not limited to, corporate abuse of Performative Activism regarding social

justice matters and nepotism against marginalized communities. Diversity cannot occur when the work climate that is sustained refuses to cooperate. The prevalent nepotism in the recruiting and promotional processes, the lack of relevant networks, the lack of required educational backgrounds, and the lack of role models (Tahir and Mekonnen, 2021) prevent DM which in turn impinges upon CSR. Previous studies have shown that an organization's level of strength performance can be influenced by the corporate's social performance regarding diversity, with links connecting a brand's diversity statement and management practices with the external recognition gained (Manoharan et al., 2021).

8. Conclusion

Whilst Corporate Sustainability courses of action have increased greatly after the climate emergency, after an overview of the arguments posed, it is clear an updated perspective on CSR is important. The paper attempts to provide a contemporary, fresh point of view regarding present-day issues. The ongoing worldwide pandemic changes rapidly, and along with it, industries like the business one follow suite. With many mutant variant viruses still unravelling (Tregoning et al., 2021), the future of humanity remains unclear, while much of the corporate world is not thriving either. External CSR can only be applicable if Internal CSR has been addressed first, but the way corporates approach it has been pernicious. Firms must successfully communicate to the market and stakeholders the clear process and changes they are implementing so to capture higher market returns (Hawn and Ioannou, 2015).

Businesses mostly operate in a nepotistic system lacking diversity, yet they portray a contradictory image. This, in turn, evokes a positive reaction and further confusion on the consumer's part. Leading companies with an elitist past and present have mastered the art of association and work with positive influences for a beneficial outcome. After thorough research, it is clear that the business world has a long way to go regarding inclusion and progress. The companies creating black history in the past five years show how deep colorism and elitism goes. Nonetheless, with multiculturalism becoming more prominent, the upholding of those notions in the West is not as sustainable anymore. The global health crisis is a reminder that our reality is fragile. Despite the corporate industry's attempts to take advantage of the current sociopolitical climate, the scandals regarding Performative Activism and Greenwashing reveal that the only solution to address the clientele is to address the business first. Restructuring and investment within the work environment are necessary, especially for businesses that are not yet in a leading position. Ethical consumption under capitalism is a deep issue that often excludes minorities and the poor class, who do not have the privilege to indulge in innovative ways of living when the priority is the sustainment of oneself. Holding the business industry accountable for its lack of inclusion, equity, and relentless Performative Activism is a step closer to progress.

Further research on the combination of issues presented, birthed by the epidemic, current usage of technology, and other recent issues could potentially assist in providing guidance for an ethical business course of action. Simultaneously, research on those topics foresees potential mishaps and detrimental decisions such as usage of Performative Activism in business. It appears that the academic research regarding Corporate Social Responsibility through the lens of Diversity Management has not reached its zenith yet. Constant social and environmental changes do not allow a universal consensus to exist since new issues keep surfacing. The Covid-19 pandemic has affected the general public greatly and, in the context of this paper, the business world as well. Diverse and adept consultants are a good start for a business to learn how to manage employment

and marketing ethically. Instead of Performative Activism and Greenwashing, companies should focus on fair wages, diverse employment, and the restructuring of elitist spaces. The topic of nepotism is a little bit more complex since family companies cannot simply vanish. Focusing on meritocracy, though, means acknowledging real work and dismissing favoritism. Companies must see the bigger picture and understand that inclusion and ethical work will help the environment, bring more profit, and prevent future scandals. If the customers trust and abide by a company's message and vision, they have the power to sustain it.

9. References

- Akrivos, D., (2021). "Old-fashioned alpha males" against "professional homosexuals": media justice and discriminatory reporting in the wake of the Greek #MeToo movement *Inform's Blog* [online]. Available from: <https://inform.org/2021/03/07/old-fashioned-alpha-males-against-professional-homosexuals-media-justice-and-discriminatory-reporting-in-the-wake-of-the-greek-metoo-movement-dimitris-akrivos/#more-48520> [accessed 15 March 2023].
- Alshubaily, A. (2016). Workplace Diversity Comparison between Middle Eastern and European Companies and the Exploration of Its Effects on Business Output. *Imperial journal of interdisciplinary research* [online]. Available from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Workplace-Diversity-Comparison-between-Middle-and-Alshubaily/9f213285d15bc078c08d004209a3e4fa7fbacb91> [accessed 15 March 2023].
- Arbatani, R. T., Farhangi, A., A. and Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the Current Challenges and Trends in Human Resource Management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies* [online], pp. 589-600 Available from: <file:///C:/Users/%CE%A3%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%B1%20%CE%93%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85/Downloads/740-2095-1-PB.pdf> [accessed 15 March 2023].
- Burkett, E. (2020). Women's rights movement. *Encyclopedia Britannica* [online]. Available from: <https://www.britannica.com/event/womens-movement> [accessed 15 March 2023].
- Childress, L. (2018). 6 HR & Recruiting Stats You Need to Know for 2018 (and Beyond!). *Glassdoor* [online]. Available from: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/6-hr-recruiting-stats-you-need-to-know-for-2018-and-beyond/> [accessed 15 March 2023].
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), pp. 315–327.
- DMI, S. (2021). 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully. *Digital Marketing Institute* [online]. Available from: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> [accessed 15 March 2023].
- Duthler, G. and Dhanesh, G.S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review* [online], 44(4), pp. 453–462.
- EHRC (2021). Coronavirus (COVID-19) guidance for employers | *Equality and Human Rights Commission* [online]. Available from: <https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/coronavirus-covid-19-guidance-employers> [accessed 15 March 2023].
- Emmott, M. and Worman, D. (2008). The steady rise of CSR and diversity in the workplace. *Strategic HR Review*, 7(5), pp. 28-33.
- Friedman M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer: Berlin, Heidelberg.

- Gaines-Ross, L. (2016). Is It Safe for CEOs to Voice Strong Political Opinions? *Harvard Business Review* [online]. Available from: <https://hbr.org/2016/06/is-it-safe-for-ceos-to-voice-strong-political-opinions> [accessed 15 March 2023].
- Gillespie, E. M., Mirabella, R. M. and Eikenberry, A. M. (2019). #Metoo/#Aidtoo and Creating an Intersectional Feminist NPO/NGO Sector. *Nonprofit Policy Forum*, 10(4), pp. 20190019.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S. and Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, pp. 325–342.
- Hall, S. (2015). Exxon Knew about Climate Change almost 40 years ago. *Scientific American* [online]. Available from: <https://www.scientificamerican.com/article/exxon-knew-about-climate-change-almost-40-years-ago/> [accessed 15 March 2023].
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G.A. and Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology* [online]. Available from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00788/full> [accessed 15 March 2023].
- Hansen K. and Seierstad C. (2017) Introduction: CSR and Diversity Management. In: Hansen K. and Seierstad C. (eds) *Corporate Social Responsibility and Diversity Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer: Cham.
- Harzing, A. and Pinnington, A. (2015). *International Human Resource Management*. Sage Publications.
- Hawn, O. and Ioannou, I. (2015). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), pp. 2569-2588.
- Houser, K.A. (2020). Empty promises: Diversity pledges won't change workplaces, here's what will. *Business Standard* [online]. Available from: https://www.business-standard.com/article/economy-policy/empty-promises-diversity-pledges-won-t-change-workplaces-here-s-what-will-120081500841_1.html [accessed 15 March 2023].
- Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24(6), pp. 44-60.
- Jia, Y., Yan J., Liu, T. and Huang, J. (2019). How Does Internal and External CSR Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), pp. 2476-2493.
- Kerse, G., and Babadağ, M., (2018). I'm Out If Nepotism is in: The Relationship Between Nepotism, Job Standardization and Turnover Intention. *Ege Academic Review*, 18(4), pp. 631-644.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A. and Savery, L. (2001). Low- and high-context communication patterns: towards mapping cross-cultural encounters. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(2), pp. 3-24.
- Korn, M. (2011). Managers Admit to Playing Favorites. *The Wall Street Journal* [online]. Available from: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904009304576532352522029520> [accessed 15 March 2023].
- Kose, M. A., Lakatos, C., Ohnsorge, F. and Stocker, M. (2017). Understanding the global role of the US economy. *Centre for Economic Policy Research* [online]. Available from: <https://voxeu.org/article/understanding-global-role-us-economy> [accessed 15 March 2023].
- Lang, C. (2017). Rihanna on Building a Beauty Empire: "I'm Going To Push the Boundaries in This Industry." *Time* [online]. Available from: <https://time.com/5026366/rihanna-fenty-beauty-best-inventions-2017/> [accessed 15 March 2023].

Louise, N. (2020). These 6 corporations control 90% of the media outlets in America. The illusion of choice and objectivity. *Tech Startups* [online]. Available from: <https://techstartups.com/2020/09/18/6-corporations-control-90-media-america-illusion-choice-objectivity-2020/> [accessed 15 March 2023].

Manoharan, A., Madera, J.M. and Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management* [online] 94, p.102864.

Matten, D. and Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* [online], 33(2), pp. 404–424.

Mekonnen M. and Tahir G. (2021). The Ethnic Barrier : *An exploratory study of the perception of ethnic diversity within investment banks in Sweden*. Unpublished Masters Thesis. KTH Royal Institute of Technology [online]. Available from: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-300378> [accessed 15 March 2023].

Mitchell, A. and Chaudhury, A. (2020). Worlding beyond "the" "end" of "the world": white apocalyptic visions and BIPOC futurisms. *International Relations* [online], 34(3), pp. 309–332.

Moore, K.B. (2020). Council Post: Corporate Social Responsibility: Consumers Will Remember Companies That Led In 2020. *Forbes* [online]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/07/31/corporate-social-responsibility-consumers-will-remember-companies-that-led-in-2020/?sh=6153d0e0eb65> [accessed 15 March 2023].

Murray, A., Haynes, K. and Hudson, L.J. (2010). Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* [online], 1(2), pp. 161–177.

Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S.R. and Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8(1), pp. 224-228.

Parker, K. and Igielnik, R. (2020). On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far. *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project* [online]. Available from: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/> [accessed 15 March 2023].

Parsi, N. (2017). Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative. *Strategic Human Resource Management*. Available from: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx> [accessed 15 March 2023].

Pawar, J. and Bhagat, M. (2021). Recent Trends in Human Resource Management. *PJAE*, 18(8), pp. 4464-4470 [online]. Available from: <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/9690/8925> [accessed 15 March 2023].

Ruffo, J. (2017). Rihanna's Fenty Beauty Foundation Is Selling Out - Here's What to Get Your Hands On ASAP. *PEOPLE* [online]. Available from: <https://people.com/style/rihannas-fenty-beauty-products-selling-out/> [accessed 15 March 2023].

Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. *Procedia Economics and Finance* [online], 23, pp. 630–634.

Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), pp. 296-315.

- Story, J. and Hess, J. (2010). Ethical brand management: customer relationships and ethical duties. *Journal of Product & Brand Management*, 19(4), pp. 240-249.
- Sukalova, V. and Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. *SHS Web of Conferences* [online], 74.
- Tregoning, J.S., Flight, K.E., Higham, S.L., Wang, Z. and Pierce, B.F. (2021). Progress of the COVID-19 vaccine effort: viruses, vaccines and variants versus efficacy, effectiveness and escape. *Nature Reviews Immunology*, 21, pp. 626–636.
- Vassiliadis, S. and Vassiliadis, A. (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance* [online], 9, pp. 242–247.
- Victor, B. and Cullen, J.B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In Frederick, W.C. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, pp. 51–71. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vsource (2020). The Evolution of Diversity in the Workplace - 2000 to 2020. *Vsource.io* [online]. Available from: <https://www.vsource.io/blog/evolution-of-diversity-in-the-workplace> [accessed 15 March 2023].
- Ward, R. (2021). How influencer marketing thrived during the pandemic. *Warc* [online]. Available from: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-influencer-marketing-thrived-during-the-pandemic/en-gb/4304> [accessed 15 March 2023].
- Wilkinson, A. and Wood, G. (2017). Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(18), pp. 2503-2518.
- Wilks, L. (2021). Lloyd Wilks: Nepotism is the enemy of equity in the workplace. *Nationalpost* [online]. Available from: <https://nationalpost.com/opinion/lloyd-wilks-nepotism-is-the-enemy-of-equity-in-the-workplace> [accessed 15 March 2023].
- Willet-Wei, M. and Nudelman, M. (2013). Meet The Waltons: Wal-Mart Family Tree. *Business Insider* [online]. Available from: <https://www.businessinsider.com/meet-the-waltons-wal-mart-family-tree-2013-10> [accessed 15 March 2023].
- Williams, J. (2017). Fenty Beauty Will Skyrocket Rihanna's Net Worth After Earning \$72 Million in One Month. *Newsweek* [online]. Available from: <https://www.newsweek.com/rihanna-fenty-beauty-makeup-brand-694489> [accessed 15 March 2023].
- Wingard, J. (2019). Rihanna's "Fenty Beauty": A Leadership Case For Customer Inclusivity. *Forbes* [online]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2019/08/02/rihannas-fenty-beauty--a-leadership-case-for-customer-inclusivity/?sh=6679e12a3460> [accessed 15 March 2023].
- Worldbank (2021). *Labor force, female* (% of total labor force) | Data. [online] Available from: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?end=2019&start=2000> [accessed 15 March 2023].
- Yang, M. (2017). Rihanna named Humanitarian of Year. *CNN* [online]. Available from: <https://edition.cnn.com/2017/09/13/entertainment/rihanna-fenty-beauty-foundation/index.html> [accessed 15 March 2023].
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J., and Andriukaitienė, R. (2018). *Management Culture and corporate social responsibility*. IntechOpen: London, UK.

Σαλταγιάννη Νεφέλη

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάδα,
n.saltagianni@gmail.com*

Λαγοδήμος Αθανάσιος

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάδα,
alagod@unipi.gr*

Μιχιώτης Αθανάσιος

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα, mihiotis@eap.gr

Χουντάλας Πάνος

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάδα,
pchountalas@unipi.gr*

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν όλο και περισσότερο στην αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να μπορέσουν να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια οικονομία και να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της. Η τρισδιάστατη εκτύπωση, ως μια καινοτόμα τεχνολογία, δύναται να επηρεάσει σημαντικά όχι μόνο τον τρόπο σχεδιασμού και παραγωγής των προϊόντων, αλλά και ολόκληρη την αλυσίδα τροφοδοσίας. Προς το παρόν λίγες μόνο μελέτες έχουν ασχοληθεί με τη μελέτη της επίδρασης της τρισδιάστατης εκτύπωσης στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι περισσότερες εκ των οποίων αφορούν την περίπτωση των ανταλλακτικών. Σκοπός του άρθρου είναι η εκπόνηση βιβλιογραφικής ανασκόπησης για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος, η ανάδειξη των οφελών της τεχνολογίας, τα οποία είναι αποτέλεσμα των μοναδικών χαρακτηριστικών της και των νέων δυνατοτήτων που αυτά συνεπάγονται, καθώς και η παρουσίαση προτάσεων μελλοντικής έρευνας. Βάσει της έρευνας που διεξάχθηκε, συμπεραίνεται, ότι η τρισδιάστατη εκτύπωση συντελεί στην απλοποίηση και την αύξηση της ευελιξίας των αλυσίδων τροφοδοσίας, καθώς επιτρέπει την αποθήκευση των προϊόντων σε ψηφιακά αρχεία, τα οποία τροποποιούνται και μεταφέρονται εύκολα, την κατασκευή βελτιστοποιημένων και περίπλοκων γεωμετριών χωρίς εργαλεία και μήτρες, την ολοκλήρωση της εκτύπωσης των προϊόντων σε ένα ενιαίο στάδιο και επομένως την εξάλειψη της ανάγκης για προμήθεια, μεταφορά και αποθήκευση των διαφορετικών επιμέρους εξαρτημάτων. Ο αριθμός των προμηθευτών μειώνεται και παράλληλα είναι δυνατή η κατανομημένη και κατά παραγγελία παραγωγή, αποφεύγοντας την αύξηση του κόστους και του χρόνου παράδοσης, που η τελευταία συνεπάγεται. Η κατανομημένη και κατά παραγγελία παραγωγή οδηγούν με τη σειρά τους στη μείωση των μεταφορών και του αριθμού των φυσικών αποθεμάτων. Βέβαια, υπάρχουν ακόμα ορισμένα πεδία που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση, όπως η καταγραφή των εμποδίων και των προκλήσεων που περιορίζουν την ευρύτερη υιοθέτηση της τρισδιάστατης εκτύπωσης από τη βιομηχανία. Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη και τη μελέτη ενός υβριδικού μοντέλου παραγωγής, το οποίο θα συνδυάζει την τρισδιάστατη εκτύπωση με άλλες συμβατικές μεθόδους, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες και να μετριάζονται τα μειονεκτήματα, που παρουσιάζει η κάθε μέθοδος μεμονωμένα.

Λέξεις-κλειδιά. τρισδιάστατη εκτύπωση, εφοδιαστική αλυσίδα, μαζική εξατομικευση, κατανομημένη παραγωγή, κατά παραγγελία παραγωγή

1.Εισαγωγή

Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων κατά παραγγελία, διατηρώντας παράλληλα την ταχύτητα και το χαμηλό κόστος της μαζικής παραγωγής και εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη χρήση των πόρων αποτελούν προϋπόθεση για την αύξηση της ευελιξίας των σύγχρονων βιομηχανιών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και κατ' επέκταση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η τρισδιάστατη εκτύπωση ή αλλιώς προσθετική κατασκευή είναι μια επαναστατική τεχνολογία, που συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της ευελιξίας αυτής, καθώς επιτρέπει την κατασκευή τρισδιάστατων φυσικών αντικειμένων, με περίπλοκες και προσαρμοσμένες στην κάθε εφαρμογή γεωμετρίες, χάρη στην εναπόθεση υλικού σε επάλληλα στρώματα σύμφωνα με οδηγίες ψηφιακών αρχείων σχεδιασμού, χωρίς προηγουμένως να απαιτείται η ανάπτυξη ειδικών εργαλείων και μητρών (Niaki, et al., 2019; Alogla, et al., 2021).

Αν και η τρισδιάστατη εκτύπωση αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1980, άρχισε να ερευνάται περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια, με τον αριθμό των δημοσιεύσεων να οκταπλασιάζεται σχεδόν την τελευταία πενταετία (Zhang, et al., 2022). Το μεγαλύτερο μέρος των βιβλιογραφικών ερευνών εστιάζει στις διαθέσιμες τεχνολογίες προσθετικής κατασκευής, την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, καθώς και τη μεταξύ τους σύγκριση (Khosravanian and Reinicke, 2020; Jiménez, et al., 2019; Bhatia and Sehgal, 2021). Η διερεύνηση των πιθανών εφαρμογών της τρισδιάστατης εκτύπωσης και η εύρεση της κατάλληλης τεχνολογίας για αυτές είναι επίσης ένα πεδίο που έχει μελετηθεί αρκετά (Prashar, et al., 2022; Saboori, et al., 2019; Bozkurt and Karayel, 2021). Πολλές έρευνες εξετάζουν, επίσης, το θέμα της περιβαλλοντικής και οικονομικής βιωσιμότητας (Ingarao and Priarone, 2020; Baumer and Holweg, 2019; Tosello, et al., 2019), ενώ αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, προκειμένου η τρισδιάστατη εκτύπωση να διεισδύσει σε περισσότερους κλάδους της βιομηχανίας (Ngo, et al., 2018; Vafadar, et al., 2021).

Ωστόσο, η τεχνολογία της προσθετικής κατασκευής έχει εξεταστεί κυρίως σε επίπεδο σχεδιασμού – παραγωγής και όχι στο πλαίσιο ενός ευρύτερου συστήματος, το οποίο να περιλαμβάνει ολόκληρη την αλυσίδα τροφοδοσίας. Αδιαμφισβήτητα, οι μεγαλύτερες αλλαγές εντοπίζονται στο στάδιο του σχεδιασμού και της παραγωγής. Η υιοθέτηση, όμως, της τεχνολογίας από τη βιομηχανία θα προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις που θα επηρεάσουν ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Το θέμα της επίδρασης της τρισδιάστατης εκτύπωσης στην αλυσίδα εφοδιασμού έχει μόλις αρχίσει να ερευνάται (Naghshineh and Carvalho, 2021; Verboeket and Krikke, 2019; Niaki, et al., 2019). Μάλιστα, οι Naghshineh and Carvalho έχουν εντοπίσει την ανάγκη για πιο εκτενή και συστηματική διερεύνηση του θέματος, μέσω της συλλογής στοιχείων για την αναγνώριση, ανάλυση και αξιολόγηση νέων θετικών και αρνητικών επιπτώσεων. Θα ήταν, επομένως, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης με στόχο την εις βάθος μελέτη του συγκεκριμένου θέματος.

Στόχος του άρθρου είναι η παρουσίαση της βιβλιογραφικής αυτής έρευνας, μέσω της οποίας εξετάζεται η επίδραση της προσθετικής κατασκευής στην εφοδιαστική αλυσίδα. Βέβαια, σε μια εφοδιαστική αλυσίδα δεν εμπλέκονται μόνο οι προμηθευτές και οι παραγωγοί, αλλά συμπεριλαμβάνονται και τα συστήματα μεταφοράς υλικών και προϊόντων, οι αποθήκες και τα κέντρα διανομής. Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι αλληλοεξαρτώμενα, γεγονός που σημαίνει, ότι η εμφάνιση μιας αλλαγής σε ένα στοιχείο συνεπάγεται αλλαγές και στα υπόλοιπα. Όσες περισσότερες διασυνδέσεις και αλληλοεξαρτήσεις υπάρχουν στην αλυσίδα τροφοδοσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητά της. Στην απλοποίησή της θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά η τρισδιάστατη εκτύπωση. Για την καλύτερη κατανόηση του φαινομένου, θα

εξεταστούν οι μεταβολές που επιφέρει η προσθετική κατασκευή σε κάθε κόμβο της αλυσίδας ξεχωριστά, καθώς και η επίδραση των μεταβολών αυτών στους προηγούμενους ή επόμενους κόμβους. Ένας ακόμη βασικός στόχος της παραπάνω ανάλυσης είναι η ανάδειξη των κύριων οφελών που αποκομίζονται κατά την υιοθέτηση της τρισδιάστατης εκτύπωσης, τα οποία είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της τεχνολογίας, καθώς και των νέων δυνατοτήτων που επιτυγχάνονται χάρη σε αυτά.

Η δομή του άρθρου είναι η ακόλουθη: Στις Ενότητες 2 και 3 μελετάται η επίδραση της τρισδιάστατης εκτύπωσης στις προμήθειες και τον σχεδιασμό, αντίστοιχα. Στην Ενότητα 4 εξηγείται πώς η συγκεκριμένη τεχνολογία καθιστά δυνατή την κατανεμημένη και κατά παραγγελία παραγωγή, πώς επηρεάζει την ευελιξία της παραγωγικής δυναμικότητας και του προγράμματος παραγωγής και ποιος είναι ο περιβαλλοντικός της αντίκτυπος. Οι μεταβολές στη διανομή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση αναλύονται στις Ενότητες 5 και 6, αντίστοιχα. Στην Ενότητα 7 γίνεται μια κριτική επισκόπηση, ενώ στην Ενότητα 8 παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα του άρθρου και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Προμήθειες

Οι κύριες εισροές για την παραγωγή προϊόντων με χρήση της τρισδιάστατης εκτύπωσης είναι τα υλικά και τα δεδομένα σχεδιασμού, τα οποία περιέχονται στα αρχεία CAD. Επιπλέον, λόγω της φύσης της τεχνολογίας, που επιτρέπει την ενιαία εκτύπωση και ενσωμάτωση πολλών εξαρτημάτων σε ένα μόνο προϊόν, δεν απαιτούνται επιπλέον προμήθειες για καθένα από αυτά. Κατά συνέπεια και συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής, η προσθετική κατασκευή συμβάλλει στη μείωση της εξάρτησης από προμηθευτές εξαρτημάτων, αλλά εντείνει την εξάρτηση από τους προμηθευτές υλικών και IT συστημάτων (Verboeket and Krikke, 2019). Μάλιστα, ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της βιομηχανίας της τρισδιάστατης εκτύπωσης που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι συνήθως οι προμηθευτές των μηχανών εκτύπωσης είναι ταυτόχρονα και προμηθευτές υλικών. Το χαρακτηριστικό αυτό οφείλεται εν μέρει στην τεχνολογία, που δεν έχει ωριμάσει ακόμα, αλλά παράλληλα αποτελεί και μια στρατηγική των προμηθευτών των μηχανών 3D εκτύπωσης (Mellor, et al., 2014).

Επιπλέον, οι απαιτούμενες ποσότητες πρώτων υλών για την κατασκευή μέσω της συγκεκριμένης τεχνολογίας είναι μικρότερες σε σχέση με τις αντίστοιχες των συμβατικών μεθόδων. Στον κατασκευαστικό κλάδο για παράδειγμα, είναι δυνατή η εξοικονόμηση σκυροδέματος έως και 60% χάρη στην ικανότητα εκτύπωσης κοίλων κατασκευών (Verboeket and Krikke, 2019). Ο συνδυασμός, ωστόσο, του περιορισμένου αριθμού των προμηθευτών πρώτων υλών, της μικρής ποικιλίας (η οποία, βέβαια, αναμένεται να αυξηθεί) και του υψηλού τους κόστους καθιστούν δύσκολη για τους κατασκευαστές την εύρεση εναλλακτικών πηγών προμήθειας, γεγονός που αυξάνει την «ευαλωτότητα» της εφοδιαστικής αλυσίδας απέναντι σε οποιαδήποτε μεταβολή σχετικά με την διαθεσιμότητα των υλικών. Είναι γνωστό, ότι η παραγωγική ικανότητα των κατασκευαστών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των προμηθευτών να παραδίδουν τα συμφωνημένα είδη υλικών, στη συμφωνημένη ποσότητα, τιμή και χρονική στιγμή. Επομένως, οποιαδήποτε καθυστέρηση, διακοπή ή παραβίαση της συμφωνίας από την πλευρά των προμηθευτών, θα εμποδίσει τους κατασκευαστές να ανταποκριθούν στη ζήτηση και τις απαιτήσεις των πελατών τους. Επιπλέον εμπόδια που περιορίζουν τις διαθέσιμες εναλλακτικές και δυσχεραίνουν την επιλογή των καλύτερων και καταλληλότερων προμηθευτών είναι η έλλειψη προτύπων και κανονισμών σχετικά με τα υλικά, καθώς και η περιορισμένη δυνατότητα ιχνηλασιμότητά τους (Naghshineh, and Carvalho, 2021).

Τέλος, η προσθετική τεχνολογία είναι μια τεχνολογία που επιτρέπει στις εταιρίες να αναθέτουν πλήρως τόσο τον σχεδιασμό όσο και την κατασκευή των προϊόντων σε παρόχους υπηρεσιών τρισδιάστατης εκτύπωσης, όπως η Shareways, Inc. Έτσι, αποκομίζουν τα οφέλη της 3D εκτύπωσης (π.χ. παραγωγή κατά παραγγελία, μείωση αποθεμάτων, συνεργασία με τοπικούς παρόχους υπηρεσιών που παράγουν τα προϊόντα κοντά στο σημείο πώλησης ή κατανάλωσης), ενώ παράλληλα μετριάζουν τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτή (π.χ. τεχνολογική απαξίωση, υψηλό κόστος απόκτησης εξοπλισμού και κόστος εκπαίδευσης προσωπικού). Ωστόσο, στην περίπτωση της εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ο κίνδυνος πειρατείας μέσω διαρροής δεδομένων σχεδιασμού, καθώς και οι διάφορες ρυθμιστικές και νομικές ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν μια τέτοια σχέση και αφορούν κυρίως θέματα δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (Rogers, et al., 2016).

3.Σχεδιασμός

Αρχικά, λόγω του υψηλού κόστους των συστημάτων τρισδιάστατης εκτύπωσης, η εφαρμογή της προσθετικής κατασκευής περιοριζόταν μόνο στη δημιουργία προτύπων. Χάρη στη συγκεκριμένη τεχνολογία, η διάρκεια της διαδικασίας κατασκευής ενός προτύπου μειώθηκε από μερικές εβδομάδες σε λίγες μέρες ή και ώρες, ενώ η μόνη τροποποίηση που απαιτούνταν για τον επανασχεδιασμό ενός μοντέλου ήταν αυτή των αρχείων CAD. Έτσι, έγινε εφικτή η πραγματοποίηση περισσότερων δοκιμών σε λιγότερο χρόνο, με αποτέλεσμα τον γρηγορότερο εντοπισμό των σχεδιαστικών ελαττωμάτων, την επιτάχυνση της φάσης του σχεδιασμού και άρα την ταχύτερη κυκλοφορία των προϊόντων. Η κατάσταση αυτή βέβαια άλλαξε, όταν η μείωση του κόστους του εξοπλισμού οδήγησε στην ευρύτερη υιοθέτηση της τρισδιάστατης εκτύπωσης και στην αξιοποίησή της για τον σχεδιασμό όχι μόνο προτύπων και εργαλείων, αλλά και τελικών προϊόντων, ικανών να διατεθούν στην αγορά (Rayna and Striukova, 2016).

Στην προαναφερθείσα αλλαγή συντέλεσε φυσικά και η σχεδιαστική ελευθερία που προσφέρει η τρισδιάστατη εκτύπωση, η οποία και αποτελεί ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματά της. Δεδομένου ότι δεν απαιτούνται καλούπια και εργαλεία κοπής, είναι δυνατή η κατασκευή αντικειμένων σύνθετων και προσαρμοσμένων κατά περίπτωση γεωμετριών. Ιδιαίτερα σημαντική ωστόσο είναι η επίτευξη περίπλοκων χαρακτηριστικών που βρίσκονται όχι εξωτερικά, αλλά εσωτερικά του προϊόντος, αυξάνοντας έτσι τη λειτουργικότητα και την επίδοσή του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκτύπωση καναλιών σύμμορφης ψύξης, τα οποία βρίσκονται εντός των κοιλοτήτων των καλουπιών που χρησιμοποιούνται στην χύτευση με έγχυση και ακολουθούν τη γεωμετρία τους, επιτυγχάνοντας τελικά αποδοτικότερη ψύξη του τήγματος και επομένως μείωση της χρονικής διάρκειας του κύκλου έγχυσης. Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό με τις συμβατικές μεθόδους παραγωγής (Durakovic, 2018). Επιπλέον, χάρη στην τρισδιάστατη εκτύπωση είναι δυνατή η δημιουργία κυψελοειδών και πλεγματικών δομών, που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βάρος, αλλά υψηλή αναλογία αντοχής/βάρους, χαρακτηριστικά απαραίτητα για εφαρμογές στην αυτοκινητοβιομηχανία και την αεροναυπηγική (Niaki and Nonino, 2017). Μάλιστα, ενώ η βελτιστοποίηση της τοπολογίας είναι ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στο στάδιο του σχεδιασμού και συμβάλλει στη δημιουργία κατασκευών υψηλών επιδόσεων, εξοικονομώντας παράλληλα ενέργεια και μειώνοντας την κατανάλωση υλικών έως και 40%, συχνά οι βελτιστοποιημένες δομές είναι αδύνατο να παραχθούν με τις συμβατικές μεθόδους λόγω της πολυπλοκότητάς τους. Αυτός ο περιορισμός όμως δεν υφίσταται στην προσθετική κατασκευή, γεγονός που μειώνει τις απαιτήσεις σε δοκιμές και άρα τον χρόνο εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά (Achillas et al., 2015; Ntintakis et al., 2020). Επίσης, η τεχνολογία αυτή επιτρέπει στους σχεδιαστές να ενσωματώνουν διαφορετικά εξαρτήματα σε ένα

ενιαία εκτυπωμένο προϊόν, εξαλείφοντας έτσι τα στάδια και τον χρόνο συναρμολόγησης και μειώνοντας τις απαιτήσεις και άρα και το κόστος των αποθεμάτων για κάθε εξάρτημα ξεχωριστά (Thompson et al., 2016). Ταυτόχρονα, η απλοποίηση των σύνθετων και αποτελούμενων από πολλά μέρη προϊόντων θα οδηγήσει με τη σειρά της στην απλοποίηση των αλυσίδων αξίας που σχετίζονται με καθένα από αυτά τα μέρη και θα τις καταστήσει λιγότερο ιεραρχικές. Βέβαια, προκειμένου να αξιοποιηθούν στο έπακρο τα οφέλη που προσφέρει η σχεδιαστική ελευθερία, απαιτούνται γνώσεις, υψηλές δεξιότητες σχεδιασμού και εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση λογισμικών CAD. Οι προσπάθειες αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε εσωτερικά είτε μέσω ανάθεσης σε εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών σχεδιασμού.

Τέλος, η προσθετική κατασκευή φαίνεται να μπορεί να υποστηρίξει τη στενότερη συνεργασία μεταξύ κατασκευαστών και καταναλωτών, μέσω της συμμετοχής των δεύτερων στη διαδικασία σχεδιασμού. Η συν-δημιουργία και ο συν-σχεδιασμός των μοντέλων θα οδηγήσει στην επίτευξη εξαιρετικά προσαρμοσμένων κατασκευών χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση, στην καλύτερη ανταπόκριση στις ασταθείς πολλές φορές απαιτήσεις του πελάτη και άρα στην αύξηση της ικανοποίησής του, γεγονός που θα προσφέρει στους κατασκευαστές μια ισχυρότερη θέση στην αγορά (Weller et al., 2015). Μάλιστα, λόγω της καλύτερης ανταπόκρισης στις προσδοκίες των πελατών, αναμένεται ότι θα μειωθεί και ο αριθμός των επιστρεφόμενων προϊόντων (Naghshineh, and Carvalho, 2021). Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αξιοποίηση της συγκεκριμένης δυνατότητας πιθανόν να οδηγήσει σε έναν ταχέως αυξανόμενο αριθμό μοναδικών σχεδίων και συνεπώς στην αραίωση του brand (Brand dilution), ενώ θα εμφανιστούν και νέες νομικές προκλήσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (Chan et al., 2018).

4.Παραγωγή

4.1 Μαζική εξατομίκευση (Mass customization)

Ως μαζική εξατομίκευση ορίζεται η ικανότητα σχεδιασμού και παραγωγής προσαρμοσμένων προϊόντων, ικανών να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε πελάτη μεμονωμένα, διατηρώντας παράλληλα την απόδοση και την ταχύτητα της μαζικής παραγωγής. Απαιτείται, επομένως, μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και παραγωγικές διαδικασίες που θα μπορούν να εξασφαλίζουν την ποικιλία αυτή σε σύντομο χρόνο και χαμηλό κόστος. Οι παραδοσιακές μέθοδοι παραγωγής, ωστόσο, δεν θα μπορούσαν να προσφέρουν μια τέτοια λύση, καθώς η αλλαγή των εργαλείων και η δημιουργία καλουπιών για κάθε νέα παραλλαγή του προϊόντος θα οδηγούσε σε αυξημένο κόστος παραγωγής και μεγάλους χρόνους παράδοσης (Lacroix, et al, 2021). Η προσθετική κατασκευή, από την άλλη πλευρά, δεν απαιτεί τη χρήση καλουπιών για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων, παρά μόνο τα δεδομένα σχεδιασμού, που υπάρχουν στο αρχείο CAD του προς εκτύπωση προϊόντος. Έτσι, οι όποιες τροποποιήσεις θα αφορούν αποκλειστικά το αρχείο αυτό και δεν θα συνεπάγονται επιπλέον κόστος, αφού το ίδιο σύστημα τρισδιάστατης εκτύπωσης θα μπορεί να «διαβάζει» κάθε νέο αρχείο που δημιουργείται και να εκτυπώνει οποιοδήποτε προϊόν (Mahamood and Akinlabi, 2016). Δεδομένης μάλιστα της σχεδιαστικής ελευθερίας που προσφέρει η συγκεκριμένη τεχνολογία, η προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των καταναλωτών θα είναι πράγματι επιτεύξιμη. Η ευελιξία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για εφαρμογές στον τομέα της ιατρικής, όπως η κατασκευή εμφυτευμάτων ή ακουστικών βαρηκοΐας, κατά την οποία μέσω αντίστροφου μηχανισμού σάρωσης λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα δεδομένα σχεδιασμού, εξασφαλίζοντας έτσι την άριστη εφαρμογή των ιατροτεχνολογικών προϊόντων σε κάθε ασθενή ξεχωριστά. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι χάρη στην τρισδιάστατη εκτύπωση μειώνεται ο συνολικός χρόνος σχεδιασμού και παραγωγής. Για

παράδειγμα, η κατασκευή προσθετικών μελών επιτυγχάνεται πλέον εντός μίας ημέρας, μια διαδικασία που με την χρήση των παραδοσιακών μεθόδων διαρκούσε μήνες (Attaran, 2017).

4.2 Κατανεμημένη παραγωγή (Distributed production)

Τεχνολογίες όπως η προσθετική κατασκευή καθιστούν εφικτή την κατανεμημένη παραγωγή, η οποία, «φέρνοντας» ουσιαστικά την παραγωγή πιο κοντά στους καταναλωτές, διευκολύνει την καλύτερη διαχείριση της συχνά απρόβλεπτης ζήτησης και επομένως βελτιώνει την ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης των κατασκευαστών. Καθώς τα ψηφιακά αρχεία μεταφέρονται πιο εύκολα από τα φυσικά προϊόντα και για την εκτύπωση αυτή καθαυτή δεν απαιτούνται ειδικές γνώσεις, η κατανεμημένη 3D εκτύπωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιτόπια παραγωγή σε γεωγραφικά κατανεμημένες εγκαταστάσεις. Είναι επίσης δυνατός ο συνδυασμός κατανεμημένης παραγωγής και κεντρικά ελεγχόμενου ψηφιακού σχεδιασμού, μιας φάσης που απαιτεί υψηλές δεξιότητες, η ύπαρξη των οποίων εξασφαλίζεται, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας που λαμβάνει χώρα η παραγωγή, μέσω του κυβερνο-φυσικού αυτού συστήματος. Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί, ότι για να ακολουθηθεί η λύση της κατανεμημένης παραγωγής, η τοπική ζήτηση θα πρέπει να είναι επαρκής (Verboeket and Krikke, 2019; Gupta, et al., 2020).

Τα πλεονεκτήματα της κατανεμημένης παραγωγής είναι πολλά. Αρχικά, η σχετικά εύκολη εγκατάσταση των κινητών συστημάτων τρισδιάστατης εκτύπωσης καθιστά δυνατή την πρόσβαση σε διαφορετικές και δυσπρόσιτες τοποθεσίες, μετατρέπει την τοποθεσία του πελάτη σε τοποθεσία παραγωγής και συμβάλλει στην αύξηση της ευελιξίας και την καλύτερη και έγκαιρη διανομή των προϊόντων. Έτσι, οι απαιτήσεις σε μεταφορές μειώνονται, γεγονός που οδηγεί στην εξοικονόμηση του αντίστοιχου κόστους, αλλά και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που οφείλονται σε αυτές. Ταυτόχρονα, μειώνονται και οι μεταφορές των κύριων εισροών της διεργασίας, αφού τα αρχεία σχεδιασμού μεταφέρονται ψηφιακά και ορισμένες βασικές πρώτες ύλες μπορούν να παρασχεθούν τοπικά (Ford and Despeisse, 2016). Επιπλέον, η δυνατότητα αποθήκευσης των προϊόντων σε ψηφιακά αρχεία και γρήγορης παραγωγής τους, εφόσον χρειαστεί, μειώνει τις ανάγκες για φυσικά αποθέματα και επομένως το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων, τον κίνδυνο απαξίωσης και το κόστος έλλειψης διαθεσιμότητας. Παρ' όλ' αυτά, για προϊόντα που σχετίζονται με εφαρμογές στην αεροναυπηγική (π.χ. ανταλλακτικά) και την ιατρική, προτείνεται στη βιβλιογραφία να τηρούνται κάποια αποθέματα (πάλι κατανεμημένα), καθώς στους συγκεκριμένους τομείς η έλλειψη διαθεσιμότητας ενός προϊόντος μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες. Αναλόγως την περίπτωση, αποφασίζεται ποια προσέγγιση (make-to-stock ή make-to-order) θα ακολουθηθεί (Verboeket and Krikke, 2019).

Ένα άλλο πλεονέκτημα των κατανεμημένων εγκαταστάσεων παραγωγής είναι η παροχή στις επιχειρήσεις ευκαιριών διεύρυνσης του δικτύου τους, εισαγωγής σε νέες (γεωγραφικά) αγορές, επέκτασης των καναλιών εξαγωγών, αύξησης του αριθμού των πελατών, αλλά και των προμηθευτών τους. Η αύξηση αυτή ενισχύει την προστασία των επιχειρήσεων έναντι καταστάσεων διατάραξης ή διακοπής των σχέσεων με τους συγκεκριμένους stakeholders.

Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί, ότι η κατανεμημένη παραγωγή με AM προϋποθέτει τη συνεχή ροή πληροφοριών μεταξύ των κατανεμημένων εγκαταστάσεων και του κέντρου σχεδιασμού. Επομένως, η άμεση επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με τις ανεπάρκειες των υφιστάμενων ICT συστημάτων (π.χ. προβλήματα διαχείρισης δεδομένων) κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Μάλιστα, δεδομένου του μεγάλου βαθμού χρήσης συστημάτων ανταλλαγής πληροφοριών, είναι πιθανή η εμφάνιση περιπτώσεων βιομηχανικής κατασκοπείας (π.χ. παραβίαση βάσης δεδομένων τρισδιάστατων μοντέλων και διαρροή γνώσης), γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία ανάπτυξης λύσεων για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων

(Naghshineh, and Carvalho, 2021). Τέλος, μια ακόμη παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το υψηλό κόστος απόκτησης των πολυάριθμων μηχανών τρισδιάστατης εκτύπωσης, που απαιτούνται για την κάλυψη όλων των εγκαταστάσεων παραγωγής (Verboeket and Krikke, 2019).

4.3 Ευελιξία παραγωγικής δυναμικότητας

Ως ευελιξία της παραγωγικής δυναμικότητας ορίζεται η ικανότητα αύξησης ή μείωσης της παραγωγικής δυναμικότητας μέσω της αντίστοιχης - σύμφωνα με τις μεταβολές της ζήτησης - προσαρμογής των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμός). Οι περισσότερες μελέτες ωστόσο που ασχολούνται με την προσθετική κατασκευή επικεντρώνονται στην παραγωγή προϊόντων κατά παραγγελία, η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλό όγκο και δεν λαμβάνουν υπόψη τη συνολική παραγωγική δυναμικότητα. Έτσι, τα διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με την ευελιξία που μπορεί να προσδώσει η τρισδιάστατη εκτύπωση είναι περιορισμένα. Πάντως, σε μια σχετική έρευνα αναφέρεται ότι ορισμένες εταιρίες, έχοντας εντοπίσει την ανάγκη για προσαρμογή της δυναμικότητας, προχώρησαν σε αλλαγές, όπως η απόκτηση επιπλέον μηχανών και οι προσπάθειες βελτίωσης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού (Eyers, et al., 2018). Οι παραπάνω, όμως, αλλαγές δεν υποδείκνυαν ικανότητα ευελιξίας, καθώς ενείχαν μια μονιμότητα. Αντίθετα, μια ευέλικτη παραγωγή μπορεί μεν να διέρχεται από διαφορετικές καταστάσεις, αλλά η επαναφορά στην αρχική της κατάσταση δεν πρέπει να απαιτεί υψηλό κόστος και χρόνο. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, μείωσαν την ικανότητα επαναφοράς σε χαμηλότερη δυναμικότητα (Oke, 2015).

Από την άλλη πλευρά, έχουν καταγραφεί και κάποιες περιπτώσεις, κατά τις οποίες εταιρίες κατάφεραν να αυξήσουν την ευελιξία της δυναμικότητάς τους, μέσω της ανακατανομής του ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές θέσεις, που αφορούσαν το στάδιο της προεπεξεργασίας και της μετέπειτα της εκτύπωσης επεξεργασίας. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι ο αριθμός των εργαζομένων στις συγκεκριμένες εταιρίες ήταν μεγαλύτερος του 150, γεγονός που διευκόλυνε τις ενέργειες αυτές (Eyers, et al., 2018).

Τέλος, η προσθετική κατασκευή θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της δυναμικότητας και συνεπώς στην καλύτερη διαχείριση μιας αυξημένης ζήτησης, που δεν ήταν δυνατό να προβλεφθεί, δρώντας συμπληρωματικά και ενισχύοντας την ήδη υπάρχουσα δυναμικότητα των συμβατικών μεθόδων. Αυτό προϋποθέτει την υιοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου παραγωγής. Η αξιοποίηση της AM ενδείκνυται, επίσης, στην αρχή του κύκλου ζωής των προϊόντων, κατά την οποία η ζήτηση δεν είναι σταθερή. Μόλις, όμως, εκείνη σταθεροποιηθεί, μπορούν να αρχίσουν να χρησιμοποιούνται οι συμβατικές τεχνολογίες (Naghshineh and Carvalho, 2021).

4.4 Ευελιξία προγράμματος παραγωγής

Ως ευελιξία του προγράμματος παραγωγής ορίζεται η ικανότητα αλλαγής του χρονοδιαγράμματός της, με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Naghshineh and Carvalho, 2021). Η προσθετική κατασκευή συμβάλλει στην αύξηση της ευελιξίας αυτής, αφού λόγω της φύσης της επιτρέπει την αναβολή της παραγωγής μέχρι το τελευταίο δυνατό χρονικό σημείο. Έτσι, η προσαρμογή και η διαφοροποίηση των τελικών προϊόντων πραγματοποιείται μετά τη λήψη των παραγγελιών των πελατών, οι οποίες παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, με αποτέλεσμα τη μείωση ή και την εξάλειψη της ανάγκης για προβλέψεις. Γενικά, οι προβλέψεις σε επίπεδο πρώτων υλών είναι πιο ακριβείς από τις αντίστοιχες σε επίπεδο τελικών προϊόντων. Ξεκινώντας, λοιπόν, από τη δημιουργία και τη διατήρηση αδιαφοροποίητων ημικατεργασμένων προϊόντων για όσο το δυνατό μεγαλύτερο

χρονικό διάστημα και αναβάλλοντας την τελική τους διαμόρφωση μέχρι τη λήψη των παραγγελιών, αυξάνεται η ευελιξία της εκάστοτε εταιρίας στις μεταβολές της ζήτησης και ταυτόχρονα μειώνεται η ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων όλων των πιθανών παραλλαγών. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατή η επίτευξη της μαζικής εξατομίκευσης διατηρώντας παράλληλα τα οφέλη της μαζικής παραγωγής (Yang, et al., 2004; Yang, et al., 2007; Nyman and Sarlin, 2014). Επομένως, η προσθετική κατασκευή, που λόγω της φύσης της δεν περιλαμβάνει το στάδιο ανάπτυξης εργαλείων και καλουπιών και επιτρέπει την ταχεία προτυποποίηση, μειώνει τον χρόνο σχεδιασμού, γεγονός που καθιστά εφικτή την αναβολή του συγκεκριμένου σταδίου και επομένως και της παραγωγής. Την αναβολή της παραγωγής διευκολύνει, επίσης, η απουσία του σταδίου συναρμολόγησης, καθώς και ο υψηλός βαθμός αυτοματισμού που χαρακτηρίζει την τεχνολογία, ο οποίος εξαλείφει την ανάγκη για πρόσθετες χειρωνακτικές εργασίες. Έτσι, απλοποιείται η παραγωγική διαδικασία και γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός της. Τέλος, η συμβολή της κατανεμημένης παραγωγής στη μείωση του χρόνου παράδοσης μέσω της δυνατότητας παραγωγής κοντά στο σημείο της ζήτησης και κατανάλωσης αποτελεί ακόμα ένα στοιχείο που επιτρέπει την προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων και την αναβολή της παραγωγής, αν αυτή κριθεί απαραίτητη (Naghshineh, and Carvalho, 2021).

4.5 Περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της τρισδιάστατης εκτύπωσης είναι η αποδοτικότερη αξιοποίηση των Α' υλών. Λόγω της προσθετικής της φύσης χρησιμοποιούνται μόνο οι απαραίτητες ποσότητες από κάθε υλικό, με αποτέλεσμα τη μείωση των παραγόμενων αποβλήτων. Επιπλέον, η εξάλειψη του σταδίου συναρμολόγησης, η δυνατότητα βελτιστοποίησης της γεωμετρίας των προϊόντων και μείωσης του βάρους συμβάλλουν τόσο στη μείωση των απαιτούμενων κατά τη φάση της εκτύπωσης υλικών όσο και στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των τελικών προϊόντων κατά τη χρήση τους. Παράλληλα, η μείωση των απαιτούμενων πρώτων υλών έχει ως επακόλουθο τη μείωση των μεταφορών στην αλυσίδα τροφοδοσίας και άρα και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που αυτές επιφέρουν. Στη μείωση αυτή συμβάλλει και η δυνατότητα κατανεμημένης παραγωγής, η οποία, επιτρέποντας την παραγωγή στο σημείο της κατανάλωσης, μειώνει τις απαιτούμενες μεταφορές. Επίσης, μειώνονται τα απορρίμματα που προκαλούνται από τη διατήρηση υπερβολικά υψηλού αριθμού αποθεμάτων χάρη στη δυνατότητα παραγωγής τους κατά παραγγελία (Ford and Despeisse, 2016). Τέλος, η προσθετική κατασκευή επιτρέπει την ανακύκλωση των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με τις συμβατικές μεθόδους παραγωγής. Τα υλικά που είναι ευκολότερα ανακυκλώσιμα είναι τα μέταλλα, ωστόσο είναι δυνατή και η επαναχρησιμοποίηση πολυμερών (Colorado, et al., 2020). Μάλιστα, έρευνα που εξέτασε τη χρήση ανακυκλωμένων πολυμερών σε εφαρμογές της αυτοκινητοβιομηχανίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχαν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των εξαρτημάτων που είχαν εκτυπωθεί με ανακυκλωμένα υλικά και αυτών που αποτελούνταν από υλικά, τα οποία δεν είχαν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν (Ruiz, et al., 2022). Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί ότι οι ενεργειακές απαιτήσεις ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος είναι αρκετά υψηλές και ορισμένες φορές υψηλότερες από τις αντίστοιχες των συμβατικών μεθόδων παραγωγής. Γενικά, η ποσοτική αξιολόγηση του περιβαλλοντικού και ενεργειακού αντίκτυπου της προσθετικής κατασκευής είναι ένα ερευνητικό πεδίο που ακόμα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, ενώ λίγες είναι οι αναλύσεις κύκλου ζωής που έχουν έως τώρα δημοσιευτεί (Ford and Despeisse, 2016; Prakash, et al., 2021).

5. Διανομή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η προσθετική κατασκευή καθιστά εφικτή την κατανεμημένη παραγωγή, εγκαθιστώντας συστήματα τρισδιάστατης εκτύπωσης εγγύτερα στην τοποθεσία των καταναλωτών, με αποτέλεσμα τη μείωση των μεταφορών και του χρόνου παράδοσης. Χάρη στη μείωση του χρόνου παράδοσης είναι δυνατή και η αναβολή της παραγωγής μέχρι τη λήψη της παραγγελίας, η οποία με τη σειρά της συντελεί στη μείωση των αποθεμάτων και του κόστους που η αποθήκευσή τους δημιουργεί (Nyman and Sarlin, 2014). Επίσης, η δυνατότητα μεταφοράς αρχείων σχεδιασμού οποιουδήποτε εξαρτήματος που πρόκειται να ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν, καθώς και η δυνατότητα επιτόπιας εκτύπωσής του εξαλείφουν την ανάγκη μεταφοράς φυσικών εξαρτημάτων, των οποίων η παραγωγή ανατίθεται πολλές φορές σε άλλες εταιρίες και πραγματοποιείται μακριά από το σημείο της ζήτησης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε σύντομες και απλοποιημένες αλυσίδες τροφοδοσίας και ταχύτερους χρόνους παράδοσης, γεγονός που συμβάλει στην καλύτερη ανταπόκριση σε συνθήκες ξαφνικών μεταβολών της ζήτησης (Kunovjanek, et al., 2022; Naghshineh, and Carvalho, 2021). Θα πρέπει, ωστόσο, να τονιστεί, ότι ο χρόνος της εκτύπωσης αυτής καθαυτής είναι αρκετά μεγάλος. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με τον χρόνο παραγωγής μέσω συμβατικών μεθόδων (Pour, et al., 2016; Nyman and Sarlin, 2014). Επομένως, η φράση «lead time reduction», η οποία επισημαίνεται συχνά στη βιβλιογραφία ως ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της τρισδιάστατης εκτύπωσης, αναφέρεται στη μείωση του χρόνου της παράδοσης (delivery lead time) και όχι στη μείωση του χρόνου παράδοσης της παραγωγής (production lead time).

6. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση – Παραγωγή ανταλλακτικών

Συνήθως, όταν κάποιο από τα εξαρτήματα ενός προϊόντος φθαρεί, ο καταναλωτής επιλέγει, ανάλογα με την αξία του προϊόντος, το κόστος και την ευκολία επισκευής του, είτε να το απορρίψει είτε να το επισκευάσει. Προκειμένου να επισκευαστεί το προϊόν, πολλές φορές απαιτείται η απόκτηση ενός νέου εξαρτήματος (ανταλλακτικού), το οποίο θα αντικαταστήσει το φθαρμένο. Έως τώρα οι εταιρίες προσπαθούσαν να τηρούν υψηλά αποθέματα ανταλλακτικών, τόσο λόγω της δυσκολίας πρόβλεψης της ζήτησης τους (ιδιαίτερα για τα νέα προϊόντα, των οποίων τα δεδομένα σχετικά με τα ποσοστά αστοχίας δεν είναι ακόμα διαθέσιμα) όσο και λόγω του απαγορευτικά υψηλού κόστους της παραγωγής τους κατά παραγγελία. Στην αύξηση του αριθμού των αποθεμάτων συντελεί και η ανάγκη υποστήριξης των προηγούμενων γενιών προϊόντων (Khajavi, et al., 2014). Για παράδειγμα, σε μια σχετική έρευνα, με στόχο την αξιολόγηση των δυνατοτήτων της προσθετικής κατασκευής στην παροχή ανταλλακτικών, αναφέρεται ότι υπάρχουν εταιρίες που διαθέτουν ανταλλακτικά για την παροχή υπηρεσιών επισκευής έως και 10 – 15 χρόνια μετά την παραγωγή των προϊόντων. Η ανάγκη, ωστόσο, αυτή οδηγεί σε υψηλό κόστος αποθήκευσης και αυξημένο κίνδυνο απαξίωσης (Heinen and Hoberg, 2019).

Την παραπάνω πρόκληση μπορεί να αντιμετωπίσει η τρισδιάστατη εκτύπωση, η οποία μειώνει το κόστος της παραγωγής κατά παραγγελία, καθώς δεν απαιτούνται εργαλεία και καλούπια και ο χρόνος προετοιμασίας των μηχανών είναι μικρός. Επιπλέον, τα προϊόντα δεν αποθηκεύονται πλέον σε φυσική μορφή, αλλά σε αρχεία CAD. Τα αρχεία των τρισδιάστατων μοντέλων μπορούν να κοινοποιηθούν από τους σχεδιαστές τους σε ηλεκτρονικά αποθετήρια και να είναι προσβάσιμα είτε δωρεάν είτε έναντι αμοιβής (Ford and Despeisse, 2016). Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερη χρήσιμη σε περιπτώσεις που οι κατασκευαστές των πρωτότυπων εξαρτημάτων αποφασίζουν να διακόψουν την παραγωγή των ανταλλακτικών τους. Έτσι, συνάπτοντας μια

συμφωνία άδειας εκμετάλλευσης με παρόχους υπηρεσιών τρισδιάστατης εκτύπωσης, βάσει της οποίας θα επιτρέπεται η πλήρης διαχείριση των βάσεων δεδομένων των εξαρτημάτων, με αντάλλαγμα ένα ορισμένο μερίδιο κέρδους που θα προκύπτει από την πώλησή τους, επωφελούνται τόσο οι ίδιοι οι κατασκευαστές, όσο και οι πάροχοι των υπηρεσιών AM και οι καταναλωτές (Rogers, et al., 2016). Πρέπει, ωστόσο, να αναφερθεί ότι όταν η προσθετική κατασκευή χρησιμοποιείται για την κατασκευή ολόκληρου του προϊόντος, τότε εάν αυτό φθαρεί, θα πρέπει είτε να απορριφθεί ολόκληρο, καθώς είναι ενιαίο και δεν αποτελείται από διαφορετικά εξαρτήματα, είτε να αντικατασταθεί εξολοκλήρου από ένα νέο προϊόν. Προφανώς μια τέτοια αντικατάσταση είναι πιο δαπανηρή από την αντικατάσταση ενός απλού δυσλειτουργικού εξαρτήματος (Knofius, et al., 2019).

7.Επισκόπηση

Συνολικά, η τρισδιάστατη εκτύπωση μπορεί να συμβάλει στην απλοποίηση των αλυσίδων εφοδιασμού, με αποτέλεσμα την αύξηση της ευελιξίας και την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Χάρη στην ενιαία εκτύπωση ολόκληρων των προϊόντων η ανάγκη για προμήθεια επιμέρους εξαρτημάτων, όπως και οι αντίστοιχες σχέσεις με τους προμηθευτές, εξαλείφονται. Έτσι, το επίπεδο πολυπλοκότητας του προγραμματισμού της παραγωγής μειώνεται. Παράλληλα, η τεχνολογία επιτρέπει την κατά παραγγελία παραγωγή, αφού είναι δυνατή η απευθείας από τα σχέδια CAD παραγωγή των προϊόντων, χωρίς να είναι προηγουμένως απαραίτητη η ανάπτυξη ειδικών εργαλείων και καλουπιών και χωρίς να απαιτείται μεγάλος χρόνος για τη ρύθμιση και την προετοιμασία των μηχανών. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η υιοθέτηση μιας εκ των δυο συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων για την ικανοποίηση της ζήτησης προσεγγίσεων. Δεν χρειάζεται, δηλαδή, ούτε να τηρηθεί υψηλός αριθμός αποθεμάτων τελικών προϊόντων, με συνέπεια την αύξηση του κόστους και τον κίνδυνο απαξίωσης, ούτε (στην περίπτωση μηδενικών αποθεμάτων) να αυξηθεί ο χρόνος παράδοσης, όπως γίνεται στις συμβατικές μεθόδους, οι οποίες απαιτούν χρόνο για την ανάπτυξη εργαλείων και την παραγγελία και μεταφορά όλων των απαραίτητων για την παραγωγή του τελικού προϊόντος εξαρτημάτων. Επομένως, η τρισδιάστατη εκτύπωση μέσω της δυνατότητας της παραγωγής κατά παραγγελία μειώνει την αρνητική επίδραση της μεταβαλλόμενης ζήτησης στην ικανότητα ευελιξίας της παραγωγής. Επιπλέον, η σχεδιαστική ελευθερία που παρέχεται, καθιστά εφικτή την μαζική εξατομίκευση χωρίς επιπλέον κόστος και άρα την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Τέλος, λόγω του μικρού σχετικά μεγέθους των εγκαταστάσεων τρισδιάστατης εκτύπωσης, είναι δυνατή η κατανεμημένη παραγωγή, γεγονός που συντελεί τόσο στη μείωση των μεταφορών όσο και στη μείωση του χρόνου παράδοσης. Γενικά, η σχεδιαστική ελευθερία, η μείωση των προμηθειών, των αποθεμάτων και των μεταφορών θεωρούνται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας, επειδή μειώνονται οι αντίστοιχες δραστηριότητες που αφορούν τα στοιχεία αυτά (π.χ. οι μεταφορές περιλαμβάνουν την επιλογή του τρόπου μεταφοράς, την ακριβή δρομολόγηση, την εξασφάλιση τήρησης νομοθεσίας, την επιλογή του μεταφορέα), όπως και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, καθιστώντας τον συντονισμό τους ευκολότερο και απλοποιώντας τελικά την αλυσίδα τροφοδοσίας.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα οφέλη της τρισδιάστατης εκτύπωσης, τα οποία είναι αποτέλεσμα των μοναδικών χαρακτηριστικών της τεχνολογίας και των νέων δυνατοτήτων που αυτά συνεπάγονται.

Πίνακας 1. Οφέλη, δυνατότητες και χαρακτηριστικά τρισδιάστατης εκτύπωσης

Οφέλη	Δυνατότητες	Χαρακτηριστικά τεχνολογίας
-------	-------------	----------------------------

Εξοικονόμηση κόστους	Τροποποίηση σχεδίων και εκτύπωσή τους χωρίς επιπλέον κόστος. • Οικονομική δημιουργία προτύπων. • Μαζική εξατομίκευση.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών.
	Αποδοτική χρήση Α' υλών	Βελτιστοποίηση γεωμετρίας. Προσθετική φύση.
	Μείωση εργατικού δυναμικού.	Απουσία (χειρωνακτικών συνήθως) εργασιών συναρμολόγησης.
	Καταναεμημένη παραγωγή. • Μείωση κόστους μεταφορών.	Μικρός όγκος εγκαταστάσεων. Φορητότητα συστημάτων AM. Μοναδικές εισροές: αρχεία CAD, Α' ύλες.
		Ψηφιακή μεταφορά αρχείων CAD. Τοπική προμήθεια Α' υλών. Απουσία επιμέρους εξαρτημάτων και μεταφοράς τους. Παραγωγή τελικών προϊόντων στο σημείο της ζήτησης.
	Παραγωγή κατά παραγγελία. • Μείωση κόστους διατήρησης αποθεμάτων.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών. Μικρός χρόνος προετοιμασίας μηχανών.
Αποθήκευση προϊόντων σε ψηφιακή μορφή. Απουσία αποθεμάτων επιμέρους εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων.		
Αύξηση ταχύτητας	Μείωση χρόνου σχεδιασμού • Ταχεία προτυποποίηση. • Μείωση χρόνου εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών.
	Καταναεμημένη παραγωγή. • Μείωση μεταφορών εισροών.	Μικρός όγκος εγκαταστάσεων. Φορητότητα συστημάτων AM. Μοναδικές εισροές: αρχεία CAD, Α' ύλες.
		Ψηφιακή μεταφορά αρχείων CAD.

	• Μείωση χρόνου παράδοσης.	Τοπική προμήθεια Α' υλών. Απουσία επιμέρους εξαρτημάτων και μεταφοράς τους.
		Παραγωγή τελικών προϊόντων στο σημείο της ζήτησης.
Αύξηση ευελιξίας	Μείωση αριθμού προμηθευτών.	Μοναδικές εισροές: αρχεία CAD, Α' ύλες. Ενιαία εκτύπωση ολόκληρου προϊόντος και εξάλειψη ανάγκης προμήθειας επιμέρους εξαρτημάτων.
	Τροποποίηση σχεδίων και εκτύπωσή τους χωρίς επιπλέον κόστος. • Μαζική εξατομίκευση. • Συμμετοχή καταναλωτή στον σχεδιασμό.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών. Σχεδιαστική ελευθερία.
	Απλοποίηση παραγωγικής διαδικασίας. • Εύκολος προγραμματισμός παραγωγής σύμφωνα με ζήτηση.	Απουσία (χειρωνακτικών συνήθως) εργασιών συναρμολόγησης. Υψηλός βαθμός αυτοματισμού, μείωση χειρωνακτικών εργασιών.
	Παραγωγή κατά παραγγελία. • Αναβολή παραγωγής. • Μείωση επίδρασης μεταβαλλόμενης ζήτησης.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών. Μικρός χρόνος προετοιμασίας μηχανών.
	Κατανεμημένη παραγωγή. • Εγκαταστάσεις σε διαφορετικές περιοχές. • Εισαγωγή σε νέες αγορές. • Διεύρυνση δικτύου (κανάλια διανομής, προμηθευτές).	Μικρός όγκος εγκαταστάσεων. Φορητότητα συστημάτων AM. Μοναδικές εισροές: αρχεία CAD, Α' ύλες.
		Ψηφιακή μεταφορά αρχείων CAD. Τοπική προμήθεια Α' υλών. Απουσία επιμέρους εξαρτημάτων και μεταφοράς τους. Παραγωγή τελικών προϊόντων στο σημείο της ζήτησης.

	• Μείωση μεταφορών, έγκαιρη διανομή προϊόντων.	
Περιβαλλοντικός αντίκτυπος	Αποδοτικότερη χρήση Α' υλών.	Βελτιστοποίηση γεωμετρίας. Προσθετική φύση.
	Μείωση αποβλήτων κατά την εκτύπωση.	Προσθετική φύση. Ανακύκλωση υλικών.
	Βελτιώσεις σχεδιασμού με θετική επίδραση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα κατά τη χρήση.	Βελτιστοποίηση γεωμετρίας. Σχεδιαστική ελευθερία.
	Καταναεμημένη παραγωγή. • Μείωση μεταφορών.	Μικρός όγκος εγκαταστάσεων. Φορητότητα συστημάτων AM. Μοναδικές εισροές: αρχεία CAD, Α' ύλες.
		Ψηφιακή μεταφορά αρχείων CAD. Τοπική προμήθεια Α' υλών. Απουσία επιμέρους εξαρτημάτων και μεταφοράς τους. Παραγωγή τελικών προϊόντων στο σημείο της ζήτησης.
	Παραγωγή κατά παραγγελία. • Μείωση αριθμού αποθεμάτων που θα απορριφθούν λόγω λανθασμένης πρόβλεψης της ζήτησης.	Τροποποίηση μόνο των αρχείων CAD. Απουσία εργαλείων/ καλουπιών. Μικρός χρόνος προετοιμασίας μηχανών.

8.Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στο άρθρο αυτό εξετάζεται η επίδραση της τρισδιάστατης εκτύπωσης σε κάθε κόμβο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε συμπεραίνεται, ότι η προσθετική κατασκευή επιτρέπει λόγω της προσθετικής της φύσης και της απουσίας εργαλείων και μητρών την κατά παραγγελία παραγωγή, χωρίς την οικονομική επιβάρυνση και την αύξηση του χρόνου παράδοσης που αυτή συνεπάγεται. Έτσι, δεν απαιτείται η διατήρηση φυσικών αποθεμάτων, ενώ χάρη στη δυνατότητα εκτύπωσης και ένωσης πολλών εξαρτημάτων σε ένα ενιαίο προϊόν εξαλείφεται η ανάγκη για παραγωγή ή εναλλακτικά προμήθεια, μεταφορά και αποθήκευση των επιμέρους αυτών εξαρτημάτων. Επίσης, το μικρό μέγεθος των κινητών συστημάτων τρισδιάστατης εκτύπωσης και η ψηφιακή μεταφορά των κυριότερων εισροών τους - των αρχείων, δηλαδή, σχεδιασμού - καθιστούν δυνατή την

κατανοημένη παραγωγή και επομένως τη μείωση των μεταφορών. Όλα τα παραπάνω συντελούν στη δημιουργία πιο ευέλικτων εφοδιαστικών αλυσίδων, ικανών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Η επίδραση της τρισδιάστατης εκτύπωσης στον σχεδιασμό των προϊόντων, την παραγωγή κατά παραγγελία και το περιβάλλον είναι τα κύρια θέματα, στα οποία δίνει έμφαση η βιβλιογραφία. Μάλιστα, μελετώνται συχνότερα τα οφέλη που δημιουργεί η συγκεκριμένη τεχνολογία, παρά οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την επιτυχή εφαρμογή της. Μια από τις περιπτώσεις που έχουν ερευνηθεί ιδιαίτερα είναι η παραγωγή ανταλλακτικών (κυρίως αυτοκινήτων), καθώς πρόκειται για προϊόντα μικρού όγκου, περίπλοκης γεωμετρίας και ασταθούς ζήτησης. Η προσθετική κατασκευή είναι ιδανική μέθοδος για την παραγωγή προϊόντων, που διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Ωστόσο, υπάρχουν και κάποια πεδία που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Αρχικά, απαιτείται η συλλογή περισσότερων δεδομένων από έρευνες σε διαφορετικούς κλάδους, οι οποίες να περιλαμβάνουν την παραγωγή όχι μόνο μεμονωμένων εξαρτημάτων αλλά και ολόκληρων προϊόντων. Μέσω των δεδομένων αυτών μπορεί να εξεταστεί αν πράγματι, σε τέτοιες περιπτώσεις, η προσθετική κατασκευή συμβάλλει στη μείωση της πολυπλοκότητας και την αύξηση της ευελιξίας της αλυσίδας τροφοδοσίας, καθώς και να κατανοηθεί πληρέστερα ο μηχανισμός με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτό. Επίσης, θα αναδειχθούν εκτός από τα οφέλη και τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την ενσωμάτωση της τρισδιάστατης εκτύπωσης στην παραγωγική διαδικασία, με επόμενο βήμα την προσπάθεια περιορισμού τους. Κάποια από τα εμπόδια που έχουν ήδη αναφερθεί στις υπάρχουσες μελέτες θα αναλυθούν παρακάτω. Όσον αφορά στη βιωσιμότητα, η έρευνα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά την εκτύπωση, κρίνεται αναγκαία.

Η υιοθέτηση μιας πιο ολιστικής προσέγγισης και η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μετάβασης από τις συμβατικές μεθόδους παραγωγής στην τρισδιάστατη εκτύπωση είναι μια ακόμα πρόταση περαιτέρω έρευνας. Κατά τη μετάβαση αυτή, προκύπτουν πολλά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, όπως ποιος είναι ο ιδανικός χρόνος διακοπής της λειτουργίας των παραδοσιακών μεθόδων (CM – Conventional Manufacturing), πώς πρέπει να διαχειριστεί ο εκάστοτε κατασκευαστής τα αποθέματα των παραχθέντων με CM μεθόδους προϊόντων και ποια η αξία της εμπειρίας και των διαθέσιμων δεδομένων σχετικά με την συμβατική κατασκευή. Σε ορισμένες δημοσιεύσεις αναφέρεται, ότι οι συμβατικές τεχνολογίες και η τρισδιάστατη εκτύπωση πρέπει να δρουν συμπληρωματικά. Η εύρεση της ισορροπίας ανάμεσά τους και ο τρόπος με τον οποίο θα μπορεί αυτό το υβριδικό μοντέλο να λειτουργεί επιτυχώς αποτελεί πεδίο που πρέπει να εξεταστεί. Τέλος, θα μπορούσε να μελετηθεί η ανάπτυξη και η αλλαγή της δομής της αγοράς της προσθετικής κατασκευής με την πάροδο του χρόνου (π.χ. εισαγωγή νέων προμηθευτών ή ανάπτυξη κοινότητας «κατασκευαστών», οι οποίοι στο πλαίσιο του κινήματος “Do It Yourself - DIY” αναπτύσσουν τρισδιάστατα μοντέλα και τα εκτυπώνουν σε 3D εκτυπωτές που διαθέτουν για οικιακή χρήση), καθώς και η επίδραση της στη διαμόρφωση της στρατηγικών που αφορούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

9.Αναφορές

Achillas, C., Aidonis, D., Iakovou, E., Thymianidis, M., & Tzetzis, D. (2015). A methodological framework for the inclusion of modern additive manufacturing into the production portfolio of a focused factory. *Journal of Manufacturing Systems*, 37, pp. 328-339.

Alogla, A. A., Baumann, M., Tuck, C., & Elmadih, W. (2021). The impact of additive manufacturing on the flexibility of a manufacturing supply chain. *Applied Sciences*, 11(8), 3707.

- Attaran, M. (2017). Additive manufacturing: the most promising technology to alter the supply chain and logistics. *Journal of Service Science and Management*, 10(03), pp. 189-205.
- Baumers, M., & Holweg, M. (2019). On the economics of additive manufacturing: Experimental findings. *Journal of Operations Management*, 65(8), pp. 794-809.
- Bhatia, A., & Sehgal, A. K. (2021). Additive manufacturing materials, methods and applications: A review. *Materials Today: Proceedings*, in press.
- Bozkurt, Y., & Karayel, E. (2021). 3D printing technology; methods, biomedical applications, future opportunities and trends. *Journal of Materials Research and Technology*, 14, pp. 1430-1450.
- Chan, H. K., Griffin, J., Lim, J. J., Zeng, F., & Chiu, A. S. (2018). The impact of 3D Printing Technology on the supply chain: Manufacturing and legal perspectives. *International Journal of Production Economics*, 205, pp. 156-162.
- Colorado, H. A., Velásquez, E. I. G., & Monteiro, S. N. (2020). Sustainability of additive manufacturing: the circular economy of materials and environmental perspectives. *Journal of Materials Research and Technology*, 9(4), pp. 8221-8234.
- Durakovic, B. (2018). Design for additive manufacturing: Benefits, trends and challenges. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 6(2), pp. 179-191.
- Eyers, D. R., Potter, A. T., Gosling, J., & Naim, M. M. (2018). The flexibility of industrial additive manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), pp. 2313-2343.
- Ford, S., & Despeisse, M. (2016). Additive manufacturing and sustainability: an exploratory study of the advantages and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 137, pp. 1573-1587.
- Gupta, N., Tiwari, A., Bukkapatnam, S. T., & Karri, R. (2020). Additive manufacturing cyber-physical system: Supply chain cybersecurity and risks. *IEEE Access*, 8, pp. 47322-47333.
- Heinen, J. J., & Hoberg, K. (2019). Assessing the potential of additive manufacturing for the provision of spare parts. *Journal of Operations Management*, 65(8), pp. 810-826.
- Ingarao, G., & Priarone, P. C. (2020). A comparative assessment of energy demand and life cycle costs for additive-and subtractive-based manufacturing approaches. *Journal of Manufacturing Processes*, 56, pp. 1219-1229.
- Jiménez, M., Romero, L., Domínguez, I. A., Espinosa, M. D. M., & Domínguez, M. (2019). Additive manufacturing technologies: an overview about 3D printing methods and future prospects. *Complexity*, 9656938.
- Khajavi, S. H., Partanen, J., & Holmström, J. (2014). Additive manufacturing in the spare parts supply chain. *Computers in Industry*, 65(1), pp. 50-63.
- Khosravani, M. R., & Reinicke, T. (2020). On the environmental impacts of 3D printing technology. *Applied Materials Today*, 20, 100689.
- Knofius, N., van der Heijden, M. C., & Zijm, W. H. (2019). Consolidating spare parts for asset maintenance with additive manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 208, pp. 269-280.
- Kunovjanek, M., Knofius, N., & Reiner, G. (2022). Additive manufacturing and supply chains—a systematic review. *Production Planning & Control*, 33(13), pp. 1231-1251.

- Lacroix, R., Seifert, R. W., & Timonina-Farkas, A. (2021). Benefiting from additive manufacturing for mass customization across the product life cycle. *Operations Research Perspectives*, 8, 100201.
- Mahamood, R. M., & Akinlabi, E. T. (2016). Achieving mass customization through additive manufacturing. In *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future* (pp. 385-390). Springer, Cham.
- Mellor, S., Hao, L., & Zhang, D. (2014). Additive manufacturing: A framework for implementation. *International Journal of Production Economics*, 149, pp. 194-201.
- Naghshineh, B., & Carvalho, H. (2022). The implications of additive manufacturing technology adoption for supply chain resilience: A systematic search and review. *International Journal of Production Economics*, 247, 108387.
- Ngo, T. D., Kashani, A., Imbalzano, G., Nguyen, K. T., & Hui, D. (2018). Additive manufacturing (3D printing): A review of materials, methods, applications and challenges. *Composites Part B: Engineering*, 143, pp. 172-196.
- Niaki, M. K., & Nonino, F. (2017). Impact of additive manufacturing on business competitiveness: A multiple case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(1), pp. 56-74.
- Ntintakis, I., Stavroulakis, G. E., & Plakia, N. (2020). Topology optimization by the use of 3D printing technology in the product design process. *HighTech and Innovation Journal*, 1(4), pp. 161-171.
- Nyman, H. J., & Sarlin, P. (2014). From bits to atoms: 3D printing in the context of supply chain strategies. In 2014 47th Hawaii international conference on system sciences (pp. 4190-4199). IEEE.
- Oke, A. (2005). A framework for analysing manufacturing flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10), pp. 973-996.
- Pour, M. A., Zanardini, M., Bacchetti, A., & Zandoni, S. (2016). Additive manufacturing impacts on productions and logistics systems. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), pp. 1679-1684.
- Prakash, C., Singh, S., Kopperi, H., Ramakrishna, S., & Mohan, S. V. (2021). Comparative job production based life cycle assessment of conventional and additive manufacturing assisted investment casting of aluminium: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125164.
- Prashar, G., Vasudev, H., & Bhuddhi, D. (2022). Additive manufacturing: expanding 3D printing horizon in industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 00956-4.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, pp. 214-224.
- Rogers, H., Baricz, N., & Pawar, K. S. (2016). 3D printing services: classification, supply chain implications and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(10), pp. 886-907.
- Ruiz, L. E., Pinho, A. C., & Resende, D. N. (2022). 3D Printing as a Disruptive Technology for the Circular Economy of Plastic Components of End-of-Life Vehicles: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(20), 13256.
- Saboori, A., Aversa, A., Marchese, G., Biamino, S., Lombardi, M., & Fino, P. (2019). Application of directed energy deposition-based additive manufacturing in repair. *Applied Sciences*, 9(16), 3316.

- Thomas, D. (2016). Costs, benefits, and adoption of additive manufacturing: a supply chain perspective. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 85, pp. 1857-1876.
- Tosello, G., Charalambis, A., Kerbache, L., Mischkot, M., Pedersen, D. B., Calaon, M., & Hansen, H. N. (2019). Value chain and production cost optimization by integrating additive manufacturing in injection molding process chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 100, pp. 783-795.
- Vafadar, A., Guzzomi, F., Rassau, A., & Hayward, K. (2021). Advances in metal additive manufacturing: a review of common processes, industrial applications, and current challenges. *Applied Sciences*, 11(3), 1213.
- Verboeket, V., & Krikke, H. (2019). The disruptive impact of additive manufacturing on supply chains: A literature study, conceptual framework and research agenda. *Computers in Industry*, 111, pp. 91-107.
- Weller, C., Kleer, R., & Piller, F. T. (2015). Economic implications of 3D printing: Market structure models in light of additive manufacturing revisited. *International Journal of Production Economics*, 164, pp. 43-56.
- Yang, B., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2004). Management of uncertainty through postponement. *International Journal of Production Research*, 42(6), pp. 1049-1064.
- Yang, B., Yang, Y., & Wijngaard, J. (2007). Postponement: an inter-organizational perspective. *International Journal of Production Research*, 45(4), pp. 971-988.
- Zhang, J. Y., Pandya, J. K., McClements, D. J., Lu, J., & Kinchla, A. J. (2022). Advancements in 3D food printing: A comprehensive overview of properties and opportunities. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 62(17), pp. 4752-4768.

**Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Αυτοαξιολόγησης στην Εθνική
Σχολή Δικαστικών Λειτουργών**

Φωτεινή Παπαβασιλείου

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,
papavasileiouf@gmail.com*

Κατερίνα Γκοτζαμάνη

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
kgotza@uom.edu.gr*

Μαρία Γιαννή

*Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
giannima@uom.edu.gr*

Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αναπτύξει ένα μονοπάτι αυτοαξιολόγησης για Δημόσιους Οργανισμούς χρησιμοποιώντας τη δομή του μοντέλου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework, CAF). Η αξιολόγηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις στη Δημόσια Διοίκηση. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, μοντέλα αυτοαξιολόγησης που εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι, οι συντελεστές και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, ενσωματώνοντας τις απόψεις διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης. Η περίπτωση που εξετάστηκε σε βάθος ήταν η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔι). Οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας που αποτελούν το υπόβαθρο του μοντέλου EFQM και του «αδελφού» στη Δημόσια Διοίκηση μοντέλου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) συζητήθηκαν με εκπροσώπους της Ανώτατης Διοίκησης, δικαστές - διδάσκοντες, νομικούς - σπουδαστές και εργαζόμενους της Σχολής. Διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με το οποίο συγκεντρώθηκαν ποσοτικά δεδομένα για τις διαφορετικές οπτικές. Συγκεκριμένα, υιοθετήθηκαν οι ερωτήσεις του κριτηρίου του Ανθρώπινου Δυναμικού του ΚΠΑ, καθώς και των αποτελεσμάτων στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στους αποδέκτες των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή τους σπουδαστές-νομικούς και μελλοντικούς δικαστικούς λειτουργούς. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων οδήγησε σε συγκριτικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με την Ανώτατη Διοίκηση για τα συστήματα και τις διαδικασίες παρακίνησης και αξιολόγησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για τις συνθήκες και τους όρους επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας, καθώς και για τις εγκαταστάσεις. Το μονοπάτι που αναδείχθηκε με την παρούσα έρευνα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αυτοαξιολόγηση σε οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις-κλειδιά. Μελέτη περίπτωσης, Αυτο-αξιολόγηση, Δικαστικοί λειτουργοί, CAF, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Ανθρώπινο Δυναμικό, Δημόσιος τομέας

1.Εισαγωγή

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών, όπως το κίνημα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, εντάσσουν το δικαστικό σύστημα σε ένα ευρύτερο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο (Moura e Sá and Albuquerque, 2015). Η ποιότητα των υπηρεσιών και η λογοδοσία βρίσκονται στον πυρήνα αυτών των μεταρρυθμίσεων ενώ η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων ιδρυμάτων καθίσταται ολοένα και πιο κεντρικό ζήτημα για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της εμπιστοσύνης των πολιτών (Καραστάθης, 2018).

Η υιοθέτηση καινοτόμων πολιτικών στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο των λειτουργιών των κρατικών οργανισμών απαιτούν την ανάπτυξη δυναμικών δυνατοτήτων στον δημόσιο τομέα (Kattel and Mazzucato, 2018). Ο ιδιωτικός τομέας πριν ακόμη από την δεκαετία του 1990 εφάρμοσε την αρχή της χρήσης λιγότερων πόρων για περισσότερες υπηρεσίες. Σε πολλά ευρωπαϊκά κράτη από την δεκαετία του 2000 ο δημόσιος τομέας έχει χρησιμοποιήσει ποιοτικά μοντέλα για μετρήσεις απόδοσης των υπηρεσιών του. Η ποιότητα υπηρεσιών με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (New Public Management) είναι συνυφασμένες έννοιες, αφού η εστίαση της ικανοποίησης δεν έγκειται μόνο στον αποδέκτη/λήπτη των υπηρεσιών αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον που αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό (Skarpeta et al., 2019).

Στο μεταρρυθμιστικό αυτό πλαίσιο, μελετάται η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργών, η υφιστάμενη κατάσταση ως προς τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς και οι δυνατότητες, τα εμπόδια και τα οφέλη από την υιοθέτησή τους. Τα δικαστήρια είναι ιδιαίτερα περίπλοκοι οργανισμοί, καθώς αλληλεπιδρούν με διάφορους ενδιαφερόμενους και πρέπει να παραμείνουν αμερόληπτα και ανεξάρτητα από άλλες εξουσίες και θεσμούς. Αυτή η πολυπλοκότητα, μαζί με τα πρότυπα διαχείρισης που υιοθετούν τα δικαστήρια, μπορεί να εξηγήσει γιατί τείνουν να υιοθετούν μεταρρυθμίσεις με χαμηλό σχετικά ρυθμό. Οι δικαστικοί λειτουργοί, με τις ιδιαίτερα υψηλές επιπέδους γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν, λειτουργούν συχνά και ως μάνατζερ (Moura e Sá and Albuquerque, 2015).

Η εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργών επηρεάζεται από τον «διττό» αυτό ρόλο τους, δεδομένου ότι οι εκπαιδευτές, οι σπουδαστές αλλά και οι εργαζόμενοι είναι αναπόσπαστο μέρος του δικαστικού συστήματος έχοντας διαδραματίσει ρόλους σε αυτό ως δικαστικοί λειτουργοί, δικηγόροι ή διοικητικοί υπάλληλοι. Ωστόσο, η εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργών μπορεί, επίσης, και να επηρεάσει τη λειτουργία των Δικαστηρίων μεταδίδοντας σύγχρονες αρχές και πρακτικές στους μελλοντικούς δικαστές και εισαγγελείς. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να συμβάλει στον εντοπισμό και την άρση εμποδίων για την υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργών.

2.Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Η δημόσια διοίκηση προσανατολίζεται ολοένα και περισσότερο προς μία προσέγγιση βασισμένη στην απόδοση. Η μέτρηση της απόδοσης συνδέεται με την έννοια της αυτο-αξιολόγησης (Kalfa and Yetim, 2020). Απόδοση είναι, γενικά, ο βαθμός εκπλήρωσης των απαιτήσεων σχετικά με την εργασία, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Στους δημόσιους οργανισμούς η απόδοση αφορά στις υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες. Η μέτρηση, η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης έχουν σημαντική θέση για τους δημόσιους οργανισμούς για την παροχή καλύτερης και ποιοτικής υπηρεσίας και την ικανοποίηση των πολιτών από την παροχή των υπηρεσιών. Στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι απαραίτητο να υπάρχουν τρία συστατικά: το μοντέλο, η μέτρηση και η διαχείριση (Binney, 1992).

Στη βιβλιογραφία, πολλοί ερευνητές αναφέρονται στη σύνδεση της διοίκησης ολικής ποιότητας με την απόδοση (Soltani and Wilkinson, 2020). Ορισμένοι θεωρούν τη διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια εσωστρεφή δραστηριότητα, που συχνά δεν συνδέεται με τους πελάτες και τη βελτίωση της απόδοσης, αποτυγχάνοντας να συνεισφέρει θετικά στα αναμενόμενα αποτελέσματα (Corredor and Goñi, 2011; Soltani and Wilkinson, 2020). Άλλοι ερευνητές, τονίζουν τη στρατηγική διάσταση της ποιότητας και αναδεικνύουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τα εργαλεία, τις πρακτικές και τα βραβεία ποιότητας ως σημαντικούς παράγοντες ενίσχυσης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Khalfallah et al., 2022; Psomas et al., 2020).

Έχει αποδειχθεί από σχετικές μελέτες, ότι ένας επιτυχημένος συνδυασμός των αρχών και των πρακτικών της διοίκησης ολικής ποιότητας και των μηχανισμών μέτρησης απόδοσης μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο για την αυτο-αξιολόγηση επιχειρήσεων και οργανισμών (Run, 2002; Svensson and Klefsjö, 2006). Ιδιαίτερα, στη δημόσια διοίκηση έχει αναπτυχθεί στην Ευρώπη το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προϊόν της προσαρμογής του EFQM στη λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου τομέα, το οποίο χρησιμοποιείται τελευταία και στην Ελλάδα ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης δημόσιων οργανισμών (Vakalopoulou et al., 2013).

Όσο αφορά στην εφαρμογή αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας και ειδικότερα των βραβείων ποιότητας, όπως είναι το EFQM και το Baldrige Award, σε δημόσιους οργανισμούς η βιβλιογραφία είναι σχετικά περιορισμένη (Kalfa and Yetim, 2020). Ακόμη πιο περιορισμένη είναι η αντίστοιχη έρευνα σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα που άπτονται των δραστηριοτήτων του δικαστικού κλάδου και δη στην εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργιών (Coughlan, 2012; Mayoral et al., 2014; Skarpeta et al., 2019; Svensson and Klefsjö, 2006).

Στη συνέχεια, περιγράφεται η περίπτωση που μελετάται.

3.Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών (ΕΣΔι) ιδρύθηκε το 1994 με το Ν. 2236/1994 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ανήκει στην Γενική Κυβέρνηση του κράτους και έχει φορέα το Υπουργείο Δικαιοσύνης.

Σκοπός της λειτουργίας της είναι η εκπαίδευση νέων δικαστών, με τις παρακάτω διαδικασίες:

- επιλογή υποψηφίων με εισαγωγικές εξετάσεις σε τέσσερις κατευθύνσεις: Πολιτικής - Ποινικής δικαιοσύνης, Εισαγγελέων, Διοικητικής κατεύθυνσης και πρόσφατα Ειρηνοδικών,
- θεωρητική και πρακτική κατάρτιση,
- αξιολόγηση με εξαγωγικές εξετάσεις όσων πρόκειται να τοποθετηθούν σε θέσεις δοκίμων δικαστικών λειτουργιών στο Συμβούλιο της Επικρατείας, στο Ελεγκτικό Συνέδριο, στα Πολιτικά - Ποινικά και Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια καθώς και στις Εισαγγελίες ή τα Ειρηνοδικεία.

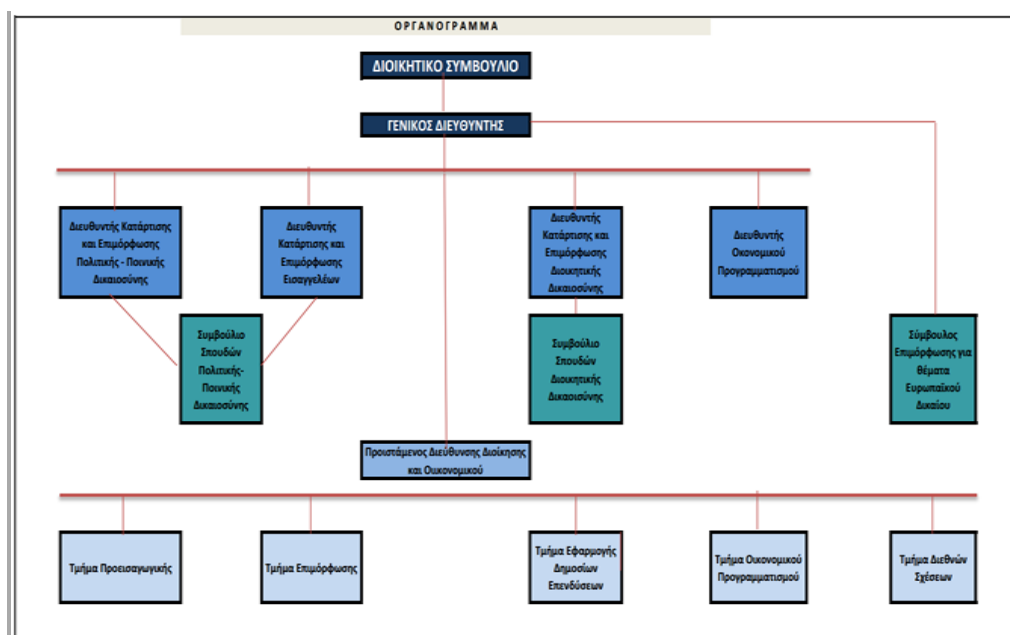
Παράλληλα, υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα για τους εν ενεργεία Δικαστικούς Λειτουργούς.

Ανώτερο όργανο της ΕΣΔι είναι το Διοικητικό Συμβούλιο που εγκρίνει ή απορρίπτει κάθε δράση του οργανισμού, όπως ορίζεται από το άρθρ. 4 του Ν. 3689/2008. Ο Γενικός Διευθυντής ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης εκ περιτροπής από το Συμβούλιο της Επικρατείας και τον Άρειο Πάγο, για τριετή θητεία με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση. Ο Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού και Εποπτείας Οικονομικών Υποθέσεων είναι Σύμβουλος του

Ελεγκτικού Συνεδρίου. Επίσης για κάθε κατεύθυνση ορίζονται Διευθυντές Κατάρτισης και Επιμόρφωσης, ήτοι ένας Πρόεδρος Εφετών για την κατεύθυνση της Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης και των Ειρηνοδικών, ένας Εισαγγελέας Εφετών για την κατεύθυνση των Εισαγγελιών και ένας Πρόεδρος Εφετών για την κατεύθυνση της Διοικητικής Δικαιοσύνης (άρθρ. 6 ν. 3689/2008, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει). Όλοι οι Διευθυντές είναι μερικής απασχόλησης και με διάρκεια θητείας τρία έτη. Τα Συμβούλια Σπουδών είναι αρμόδια να σχεδιάζουν και να αποφασίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε εκπαιδευτικής σειράς (ανά κατεύθυνση) καθώς και τα επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση κατόπιν αναγκών και απαιτήσεων της εποχής.

Η προσέλκυση του διοικητικού προσωπικού, βάσει σχεδιασμού της δομής του οργανισμού, γίνεται κυρίως από εσωτερικές πηγές - τα δικαστήρια όλης της χώρας - με ανανεώσιμη τριετή θητεία ενώ ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων προέρχεται από οικονομικές υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, με συνολικό αριθμό υπαλλήλων τους δεκαοκτώ (18) όπως έχει τροποποιηθεί το νέο οργανόγραμμα με το Ν. 4689/2020 (Σχήμα 1) ενώ παράλληλα απασχολεί τρεις (3) εξωτερικούς συνεργάτες (συμβούλους οικονομικών και λογιστικών υποθέσεων και πληροφοριακού συστήματος).

Η ΕΣΔι συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων που αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων για την λειτουργία της αφού η επιχορήγηση από τον κρατικό προϋπολογισμό είναι εξαιρετικά μικρή.



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργιών

Επίσης η ΕΣΔι συνεργάζεται με διάφορα ευρωπαϊκά δίκτυα και έχει αναπτύξει συνεργασίες με ευρωπαϊκούς φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όπως το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δικαστικής Εκπαίδευσης (European Judicial Training Network, EJTN), το πρόγραμμα ΑΙΑΚΟΣ που διοργανώνει ο οργανισμός EJTN για να φέρει σε επαφή μελλοντικούς δικαστές και εισαγγελείς κρατών μελών της Ε.Ε. καθώς και τους διδάσκοντες των Σχολών Δικαστικών Λειτουργιών, το HELP ως δίκτυο ενσωμάτωσης της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ) και της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου στα

προγράμματα σπουδών των Σχολών Δικαστών και Εισαγγελέων της ΕΕ, την Ευρωπαϊκή Ακαδημία του Δικαίου (ERA), τον Οργανισμό για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (OSCE) και την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία (ENA).

4.Μεθοδολογία έρευνας

Αυτή η έρευνα χρησιμοποιεί μια μεμονωμένη περίπτωση για να μελετήσει σε βάθος την εφαρμογή της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης ενός δημόσιου οργανισμού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλληλένδετων διαδικασιών που πρέπει να σχεδιαστούν, να εφαρμοστούν, να επαληθευτούν και να επανεξεταστούν. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιείται η ερευνητική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης, καθώς επιτρέπει την κατανόηση ενός τόσο περίπλοκου φαινομένου μέσω άμεσης παρατήρησης σε φυσικό περιβάλλον χωρίς πειραματικό έλεγχο ή χειρισμούς λαμβάνοντας υπόψη την τις συνθήκες που επικρατούν (Meredith, 1998). Επιπλέον, ένας μικρός αριθμός περιπτώσεων παρέχει μεγαλύτερη ευκαιρία για εις βάθος παρατηρήσεις (Voss et al., 2002). Αν και υπάρχει μια συνεχής συζήτηση σχετικά με το εάν οι μελέτες περιπτώσεων μπορούν να είναι «πειστικές» (Siggelkow, 2007), αναγνωρίζεται σταδιακά ότι οι περιπτώσιολογικές μελέτες προσφέρουν περισσότερη σαφήνεια και αυστηρότητα στην οικοδόμηση και τη δοκιμή θεωρίας (Ketokivi and Choi, 2014). Μια μεμονωμένη περίπτωση μπορεί να είναι ένα ισχυρό παράδειγμα και μπορεί να επεκταθεί σε περισσότερες επιχειρήσεις μέσω της απεικόνισης του εννοιολογικού της υπόβαθρου (Siggelkow, 2007).

Ως προς τη δυνατότητα γενίκευσης, η περίπτωση που μελετάται είναι μοναδική στην Ελλάδα δεδομένου ότι δεν υπάρχει άλλη Κρατική Σχολή που να επιλέγει και να εκπαιδεύει δικαστικούς λειτουργούς, εν δυνάμει ή εν ενεργεία. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα μπορούσαν να αντιπαρατεθούν με αντίστοιχα ευρήματα για άλλες Σχολές Δικαστικών Λειτουργών στην Ευρώπη και τον κόσμο.

4.1 Συλλογή δεδομένων

Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν ήταν ποιοτικά και ποσοτικά. Εφαρμόστηκε η μέθοδος του τριγωνισμού (triangulation) για τη διασταύρωση των στοιχείων και τη διασφάλιση της εγκυρότητας των δεδομένων. Η ιστοσελίδα του οργανισμού, πηγές στο διαδίκτυο, αρχεία του οργανισμού που περιελάμβαναν μελέτες και νομοθετήματα, αδόμητες και ημιδομημένες συνεντεύξεις με μέλη της Ανώτατης Διοίκησης του οργανισμού, εργαζόμενους και σπουδαστές ήταν οι κύριες πηγές για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων.

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις (υποομάδες κριτηρίων) του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2013). Στην έρευνα συμμετείχαν οι Γενικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές κατάρτισης και επιμόρφωσης, ως εκπρόσωποι της Ανώτατης Διοίκησης της ΕΣΔι, εργαζόμενοι, σπουδαστές των τακτικών εξαμήνων και δικαστές-συμμετέχοντες σε προγράμματα επιμόρφωσης. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις διαβαθμισμένες με κλίμακα τύπου Likert (1-6) από «καθόλου» έως «απόλυτα».

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, τόσο στην ανώτατη διοίκηση που αποτελείται μόνο από δικαστές όσο και στους αποδέκτες υπηρεσιών που είναι οι σπουδαστές. Η συλλογή των απαντήσεων έγινε από τον Οκτώβριο έως τον Δεκέμβριο του 2020. Στους επιμορφούμενους και στους σπουδαστές που δεν απάντησαν στην πρώτη προσπάθεια, στάλθηκαν εκ νέου σε μορφή google form. Στους διοικητικούς υπαλλήλους της σχολής τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή και συμπληρώθηκαν με τη μέθοδο της

συνέντευξης, πλην ελαχίστων υπαλλήλων που το παρέλαβαν με ηλεκτρονική μορφή. Σε κάθε περίπτωση τηρήθηκε η ανωνυμία ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα με ασφάλεια και ειλικρίνεια.

Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στα υποκριτήρια 3.1, 3.2 και 3.3 του τρίτου κριτηρίου που αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό και τον προγραμματισμό, τη διοίκηση και τη βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνάρτηση με τη στρατηγική του οργανισμού, τις ατομικές επιδιώξεις των εργαζομένων, την εμπλοκή και την ευημερία τους. Επίσης, οι σπουδαστές και οι εργαζόμενοι απάντησαν στις ερωτήσεις των υποκριτηρίων 6.1 και 6.2 του έκτου κριτηρίου που αφορά στα αποτελέσματα που προσανατολίζονται στους σπουδαστές/ αποδέκτες των υπηρεσιών της Σχολής. Τέλος, στις ερωτήσεις των υποκριτηρίων 7.1 και 7.2 του εβδόμου κριτηρίου του ΚΠΑ, που αφορούν στα αποτελέσματα που πέτυχε ο οργανισμός σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του, απάντησαν τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και οι εργαζόμενοι.

5.Αποτελέσματα

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταχωρήθηκαν ηλεκτρονικά με κωδικοποιημένη μορφή και εισήχθησαν σε μια βάση δεδομένων στο λογισμικό SPSS, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα προγράμματα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων.

5.1 Περιγραφική στατιστική

Οι μεταβλητές διαμορφώθηκαν ανάλογα με τις ερωτήσεις του κάθε υποκριτηρίου καθώς και ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, ρόλος). Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά ηλικία και ρόλο φαίνεται στον Πίνακα 5.1 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.1. Κατανομή ατόμων δείγματος ανά ρόλο και ηλικία

Ρόλος	Αριθμός συμμετεχόντων	Ηλικία (έτη) 30-40	Ηλικία (έτη) 41-50	Ηλικία (έτη) 51-60	Ηλικία (έτη) 61 και άνω
Ανώτατη. Διοίκηση	7			1	6
Εργαζόμενοι	18	0	11	6	1
Σπουδαστές	83	81	2	0	0
Επιμορφούμενοι	45	38	7	0	0
Σύνολο	153	119	20	7	7

Από την καταχώρηση των δεδομένων έγινε εξαγωγή πινάκων με Αριθμητικούς Μέσους Όρους, Τυπική Απόκλιση και μέγιστη – ελάχιστη τιμή σε κάθε υποκριτήριο. Ακολουθεί συζήτηση των αποτελεσμάτων σύγκρισης των μέσων όρων.

Υποκριτήριο 3.1 Από την ανάλυση των απαντήσεων του ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώνεται ένας πολύ καλός Μέσος Όρος (3,502) ικανοποίησης του από την στρατηγική και τον προγραμματισμό του οργανισμού. Υποδηλώνει ότι ο οργανισμός διοικείται αποτελεσματικά ώστε να ικανοποιεί τους εργαζομένους με την κατανομή της εσωτερικής λειτουργίας του με αντικειμενικά κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες για ανθρώπινους πόρους με Μ.Ο (3,88 και 3,76). Ο καθορισμός των στόχων του οργανισμού αποτελεί ένα δυνατό σημείο συμβάλλοντας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο ο μικρότερος Μ.Ο (3,12) αποδίδεται στη μη επαρκή χρήση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και εξέλιξης των υπαλλήλων. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη συγκριτική βαθμολόγηση στο ερώτημα για την πρόσληψη, τις ανταμοιβές και τις προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού με ίση και δίκαιη αντιμετώπιση στο οποίο η ανώτερη διοίκηση βαθμολογεί επιεικέστερα από τους υπαλλήλους παρά του ότι ο Μ.Ο είναι αρκετά υψηλός (3,56).

Υποκριτήριο 3.2 Ως προς την εναρμόνιση των ικανοτήτων των εργαζομένων με τους σκοπούς του οργανισμού, ο Μ.Ο (3,205) υποδηλώνει ένα καλό επίπεδο αντίληψης, με δυνατό σημείο την εσωτερική συνοχή αφού οι παλαιότεροι υπάλληλοι και προϊστάμενοι βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους Μ.Ο. (4,28). Επίσης οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες αναγνωρίζονται σε ατομικό ή οργανωσιακό επίπεδο (Μ.Ο: 3,80). Σημειώνεται ότι η ανώτερη διοίκηση αξιολογεί υψηλότερα από τους υπαλλήλους ειδικά της ηλικιακής κατηγορίας (51-60), οι οποίοι πιθανόν να νιώθουν ότι δεν αναγνωρίζεται η επαγγελματική τους εμπειρία όσο θα επιθυμούσαν. Εντούτοις διαπιστώνονται χαμηλοί Μ.Ο (2,52 και 2,60) που αφορούν την σύγχρονη επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων καθώς και την εσωτερική ή εξωτερική (σε άλλους φορείς) κινητικότητα των υπαλλήλων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι βάσει Συντάγματος οι δικαστικοί υπάλληλοι αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία από τους δημόσιους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα και δεν υπόκεινται στο θεσμικό πλαίσιο της κινητικότητας.

Υποκριτήριο 3.3 Σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική ενώ ο Μέσος Όρος (3,096) αποτυπώνει ένα σχετικό καλό επίπεδο με δυνατά σημεία ένα κοινωνικό προφίλ του οργανισμού καθώς και την ομαδική εργασία στα πλαίσια της ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου Μ.Ο. (3,72 και 3,56), σημειώνεται ένα χαμηλός Μ.Ο (2,36) ως προς τις ανταμοιβές και τις επιβραβεύσεις των εργαζομένων όπως και ως προς τον προσδιορισμό της επίτευξης των στόχων με τους δείκτες μέτρησής τους μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων με Μ.Ο. (2,84).

Υποκριτήριο 6.1 Αναφορικά με τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός ως προς τους αποδέκτες υπηρεσιών ο Μέσος Όρος (4,538) διαφαίνεται εξαιρετικά υψηλός αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην άσκηση των καθηκόντων του. Τις μεγαλύτερες τιμές Μ.Ο (4,89 και 4,84) αποσπούν οι αξιόπιστες, επίκαιρες, έγκυρες και ποιοτικές συμβουλές καθώς και η θετική αντιμετώπιση από το εσωτερικό περιβάλλον. Η χαμηλότερη τιμή Μ.Ο (4,08) αφορά την έρευνα γνώμης για την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες λαμβάνονται κατά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους και όχι κατά την διάρκεια, ενώ ο Μ.Ο. (4,14) που αφορά την πρόσβαση τους προς τον οργανισμό, θα μπορούσε να ληφθεί ως υποκειμενική αναφορά αφού η πλειοψηφία των αποδεκτών υπηρεσιών αποτυπώνει θετική γνώμη.

Υποκριτήριο 6.2 Τέλος, τα αποτελέσματα που αφορούν τις μετρήσεις απόδοσης του οργανισμού ο Μ.Ο (3,97) διαφαίνεται πολύ ικανοποιητικός, με υψηλότερους Μ.Ο (4,63 και 4,67) που αφορούν την ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας. Οι χαμηλότεροι Μ.Ο (3,44 και 3,60) αφορούν στη μη χρήση μετρήσεων σφαλμάτων

για την επανεξέταση υποθέσεων και την ανάκληση αποφάσεων. Στη συγκριτική αξιολόγηση αυτής της ερώτησης οι υπάλληλοι αξιολογούν επιεικέστερα από τους αποδέκτες υπηρεσιών πιθανόν λόγω διεκπεραιωτικών τους καθηκόντων ενώ για την ερώτηση που αφορά τις πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών, οι σπουδαστές / επιμορφούμενοι αξιολογούν υψηλότερα από τους υπαλλήλους, πιθανόν λόγω διαφορετικών εμπειριών.

Υποκριτήριο 7.1 Ως προς τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται ένα πολύ καλό επίπεδο Μ.Ο (3,888) με μεγαλύτερες τιμές (4,68 και 4,64) υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους του οργανισμού και είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον (άνεση, υγιεινή, ασφάλεια) καθώς και την ευελιξία στο ωράριο εργασίας για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους βαθμολογώντας συγκριτικά υψηλότερα από την Ανώτατη Διοίκηση. Εντούτοις οι χαμηλές τιμές (2,96 και 3,16) υποδηλώνουν έλλειψη επιβραβεύσεων και υποκίνησης τους, καθώς και στις συγκριτικές απαντήσεις οι υπάλληλοι αξιολόγησαν χαμηλότερα ως προς το καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους, τα οποία θεωρούνται τα αδύνατα σημεία του οργανισμού.

Υποκριτήριο 7.2 Αναφορικά με τους δείκτες αποτελεσματικότητας απαντήθηκαν από ένα πολύ μικρό αριθμό στελεχών (ανώτατη διοίκηση και προϊσταμένους τμημάτων) διαμορφώνοντας ένα Μ.Ο (2,934) με υψηλότερες μέσες τιμές (5,27 και 4,55) που υποδηλώνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται πλήρως στην παροχή υπηρεσιών προς τους «πελάτες» του καθώς και στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ενώ οι χαμηλές τιμές Μ.Ο (1,64 και 1,82) αφορούν τις μη καταγεγραμμένες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και τη μη χρήση δεικτών απόδοσης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις οι μέσες τιμές μετρήσεων των προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων παρά ικανοποιημένοι. Εξάλλου όταν ένας οργανισμός αναπτύξει τις διαχειριστικές του πρακτικές και δεξιότητες θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας (Kalfa, 2020).

5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής αξιοπιστίας των κλιμάκων υπολογίσθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha (**Πίνακας 5.2**). Όπως φαίνεται στους αντίστοιχους πίνακες όλες οι τιμές του συντελεστή βρέθηκαν πάνω από το συνιστώμενο όριο 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Μάλιστα, οι τιμές του συντελεστή Cronbach, για την πλειονότητα των παραγόντων, βρέθηκαν υψηλότερες από 0,8 που δηλώνουν μια σημαντικά υψηλή συνοχή (Kline, 1999; Robinson et al., 1991).

Πίνακας 5.2. Ανάλυση Αξιοπιστίας

Υποκριτήριο ΚΠΑ	Συντελεστής Cronbach	Αριθμός ερωτήσεων
3.1	0,943	7
3.2	0,810	8
3.3	0,906	5
6.1	0,906	10
6.2	0,939	9
7.1	0,926	19
7.2	0,591	11

5.3 Μη παραμετρικοί έλεγχοι

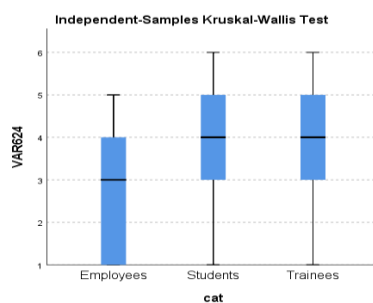
Για την επεξεργασία των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος τύπου Kruskal-Wallis (K-W) λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος ιδιαίτερα στις κατηγορίες της ανώτατης διοίκησης (7) και των εργαζομένων (18). Ο έλεγχος K-W προσφέρει τη δυνατότητα γραφικής απεικόνισης των συγκρίσεων μεταξύ (περισσότερων από δύο) κατηγοριών σε δεδομένα που δεν ακολουθούν απαραίτητα την κανονική κατανομή.

Για όλους τους ελέγχους υποθέσεων υπολογίστηκε το $\alpha=0,05$ ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που σημαίνει ότι όταν η τιμή p-value είναι μικρότερη από το 0,05 συνάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσω τιμών των μεταβλητών στις επιμέρους κατηγορίες του δείγματος. Στην περίπτωση στατιστικά σημαντικών διαφορών απεικονίζονται τα αντίστοιχα θηκογράμματα για σύγκριση μεταξύ των ομάδων. Το θηκόγραμμα (boxplot), στην περιγραφική στατιστική, παρέχει πολλαπλές πληροφορίες για ένα σύνολο παρατηρήσεων: την χαμηλότερη μέτρηση, το πρώτο τεταρτημόριο (Q1), τη διάμεση τιμή, το τρίτο τεταρτημόριο (Q3), και την υψηλότερη τιμή μέτρησης. Οι αποστάσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του θηκογράμματος βοηθούν να αποτυπωθεί το μέγεθος της διασποράς και η ασυμμετρία των δεδομένων.

Τις ερωτήσεις του κριτηρίου 6 απάντησαν εργαζόμενοι, σπουδαστές και επιμορφούμενοι (σύνολο: 146). Δεν μπόρεσαν να γίνουν συγκρίσεις ανά ηλικία, γιατί οι αντίστοιχοι έλεγχοι K-W δεν είναι στατιστικά σημαντικοί ($\text{sig.}>0.05$). Τα αποτελέσματα αυτά είναι αναμενόμενα, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (σπουδαστές και επιμορφούμενοι) ανήκουν σε μία μόνο ηλικιακή ομάδα (από 30 έως 40 ετών).

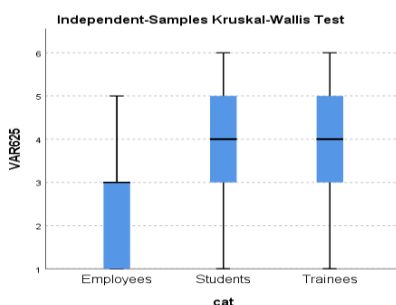
Στο υποκριτήριο 6.2 μετρήθηκαν τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τους δείκτες εσωτερικής διαχείρισης της ΕΣΔι και τα οποία θα μπορέσουν να λειτουργήσουν καθοδηγητικά για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Στην ερώτηση 6.2.4: «Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για την αποτελεσματικότητα της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων, στην διαδικασία διεκπεραίωσης υποθέσεων σπουδαστών/ επιμορφούμενων;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ εργαζομένων (employees) και σπουδαστών (students) / επιμορφούμενων (trainees) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.1.



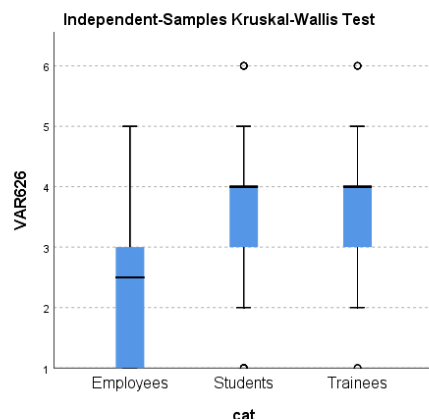
Εικόνα 5.1. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 6.2.4 (K-W)

Στην ερώτηση 6.2.5: «Σε ποιο βαθμό έχουν προβλεφθεί πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ εργαζόμενων (employees) και σπουδαστών (students) ή επιμορφούμενων (trainees) και πάλι ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.2.



Εικόνα 5.2. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 6.2.5 (K-W)

Ομοίως, στην ερώτηση 6.2.6: «Σε ποιο βαθμό βάσει μετρήσιμων στοιχείων διαπιστώνεται η ύπαρξη σφαλμάτων που οδηγούν στην επανεξέταση υποθέσεων και στην ανάκληση αποφάσεων;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ εργαζόμενων (employees) και σπουδαστών (students) ή επιμορφούμενων (trainees) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.3.



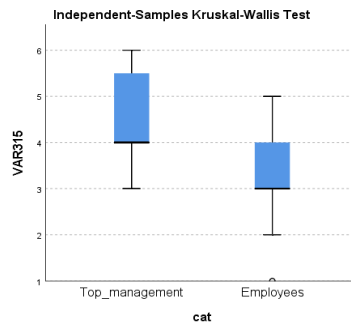
Εικόνα 5.3. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 6.2.6 (K-W)

Όπως ήταν αναμενόμενο οι διαφορές είναι σημαντικές ανάμεσα στις απαντήσεις των εργαζομένων και των δύο εξυπηρετούμενων ομάδων (σπουδαστές και επιμορφούμενοι).

Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη ερώτηση (6.2.4) που αφορά στην ύπαρξη δεικτών αποτελεσματικότητας για την χρήση καινοτόμων μεθόδων, οι εργαζόμενοι κρίνουν και κατά συνέπεια βαθμολογούν χαμηλότερα. Αντίθετα, οι σπουδαστές και οι επιμορφούμενοι κρίνουν ενδεχομένως επιεικέστερα ή έπειτα από σύγκριση με άλλους φορείς του δημόσιου τομέα. Επίσης, στο ερώτημα (6.2.5) που αφορά πολιτικές για την παρακολούθηση συμμόρφωσης με δημοσιευμένα πρότυπα υπηρεσιών, οι εξυπηρετούμενες ομάδες των αποδεκτών υπηρεσιών βαθμολογούν επιεικέστερα από τους εργαζόμενους, που φαίνεται εναρμονισμένη με την επικρατούσα αντίληψη εσωστρέφειας του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Τέλος στο ερώτημα (6.2.6) αναφορικά με τις μετρήσεις στοιχείων για επανεξέταση ή ανάκληση εσφαλμένων αποφάσεων, οι εργαζόμενοι βαθμολογούν επιεικέστερα από τις δύο άλλες ομάδες πιθανόν λόγω των διαφορετικών εμπειριών, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που ασκούν καθημερινά για τη λειτουργία του οργανισμού.

Με το κριτήριο 3 εξετάζεται ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μέσω της οποίας ο οργανισμός μπορεί να πετυχαίνει τους στρατηγικούς του στόχους και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες των υπαλλήλων.

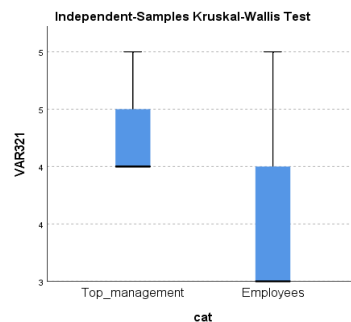
Τις ερωτήσεις του κριτηρίου 3 απάντησαν επτά (7) μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και δέκα οκτώ (18) εργαζόμενοι [σύνολο: είκοσι πέντε (25)]. Στην ερώτηση 3.1.5: «Σε ποιο βαθμό τα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις ανταμοιβές, προαγωγές εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζομένων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.4.



Εικόνα 5.4. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 3.1.5 (K-W)

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση απαντά υψηλότερα από ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι ενδεχομένως να έχουν άλλες προσδοκίες, στόχους ή επιθυμίες για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, γεγονός το οποίο διαφαίνεται και από την διαφορετική ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν επί το πλείστον τα άτομα του κάθε ρόλου.

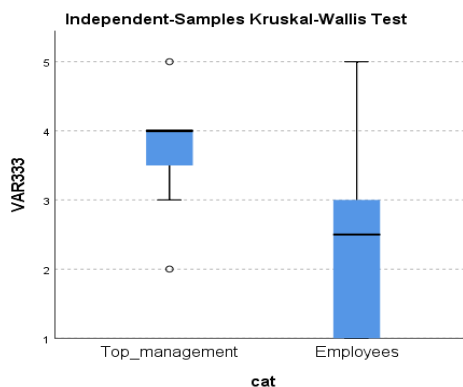
Στην ερώτηση 3.2.1: «Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.5.



Εικόνα 5.5. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 3.2.1 (K-W)

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση αξιολογεί υψηλότερα από τους εργαζομένους πιθανόν επειδή ανήκει σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις στο δικαστικό σώμα με ιδιαίτερες εμπειρίες και γνώσεις τόσο διαδικαστικές όσο και σε νομικά θέματα σε σχέση με τους υπαλλήλους που ασκούν καθήκοντα σε διαδικαστικές, διοικητικές και οικονομικές υποθέσεις.

Στην ερώτηση 3.3.3: «Σε ποιο βαθμό οι στόχοι του Οργανισμού και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.6.

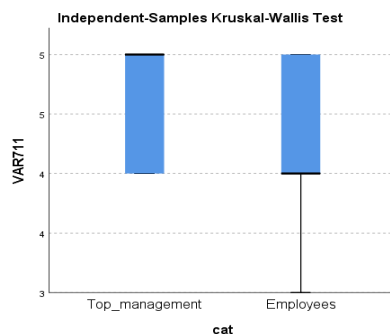


Εικόνα 5.6. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 3.3.3 (K-W)

Παρατηρείται ότι η ανώτατη διοίκηση απαντά, επίσης, υψηλότερα από τους υπαλλήλους, πιθανόν λόγω της υποκειμενικής αντίληψης της ηγεσίας του οργανισμού περί της εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού και της γενικής εφαρμογής μιας αποτελεσματικής διοίκησης.

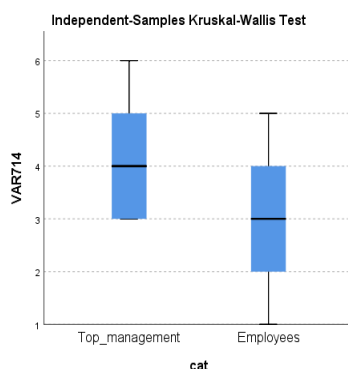
Με το κριτήριο 7 αξιολογούνται οι απόψεις τα αποτελέσματα που πέτυχε ο οργανισμός σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του. Το Υποκριτήριο 7.1 μετρά την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τον οργανισμό, βάσει των αναγκών και προσδοκιών του. Τις ερωτήσεις απάντησαν επτά (7) μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και δέκα οκτώ (18) εργαζόμενοι (σύνολο: 25). Το υποκριτήριο 7.2 αφορά στις εσωτερικές μετρήσεις δεικτών απόδοσης (συνολική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, επιδόσεις, ανάπτυξη δεξιοτήτων, κίνητρα, επίπεδο συμμετοχής του). Απαντήθηκε μόνο από την Ανώτατη Διοίκηση και τους προϊσταμένους των τμημάτων (σύνολο 11), ως εκ τούτου δεν επιτεύχθηκε εξαγωγή συγκρίσεων λόγω του μικρού δείγματος. Όπως φαίνεται στις αντίστοιχες συγκρίσεις των απαντήσεων (θηκογράμματα) στις ερωτήσεις του υποκριτηρίου 7.1 (επίπεδο σημαντικότητας: 0.05), η Ανώτατη Διοίκηση αξιολογεί τα αποτελέσματα υψηλότερα από τους εργαζόμενους. Η διαφορά αυτή στην αξιολόγηση οφείλεται εν μέρει στη διαφορά μεταξύ της εμπειρίας, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των δύο ρόλων. Κατά έναν βαθμό, η διαφορά στην αξιολόγηση μπορεί, επίσης, να αποδοθεί στην υποκειμενικότητα της κρίσης δεδομένου ότι είναι αναμενόμενο η ανώτατη διοίκηση που ασκεί ηγεσία και καταρτίζει στρατηγικά σχέδια να θεωρεί επιτυχημένη την υλοποίηση των στόχων που η ίδια έχει θέσει. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι από την δική τους οπτική γωνία έχουν πιο συντηρητική άποψη και ενδεχομένως πιο ρεαλιστική αναφορικά με τον βαθμό επιτυχίας της ηγεσίας και της στρατηγικής του οργανισμού.

Στην ερώτηση 7.1.1: «Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική απόδοση του Οργανισμού, σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.7.



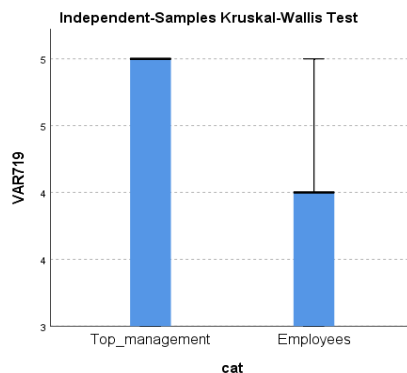
Εικόνα 5.7. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 7.1.1 (K-W)

Ομοίως, στην ερώτηση 7.1.4: «Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και την τήρηση της δεοντολογίας;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.8.



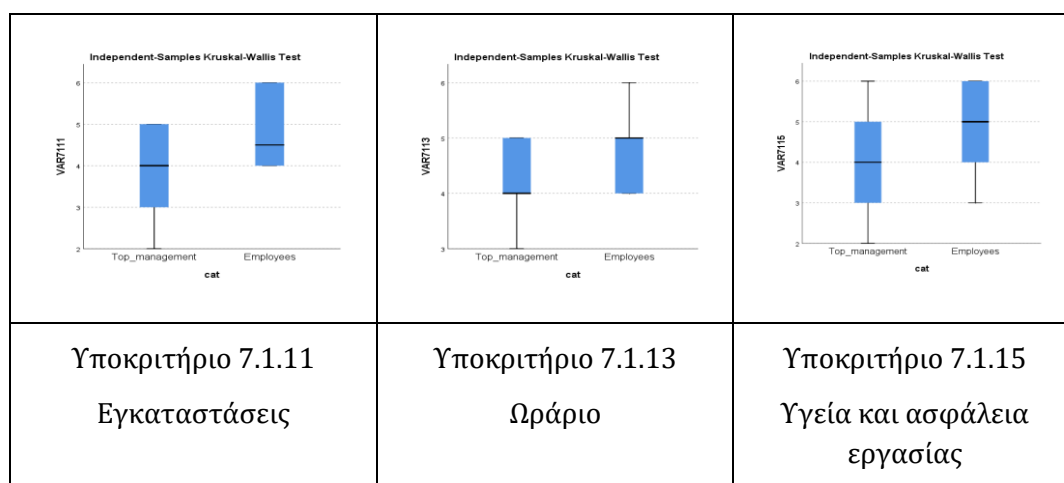
Εικόνα 5.8. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 7.1.4 (K-W)

Ομοίως, στην ερώτηση 7.1.9: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί ο Οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία;», οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Employees) και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης (Top management) ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα αντίστοιχα θηκογράμματα φαίνονται στην Εικόνα 5.9.



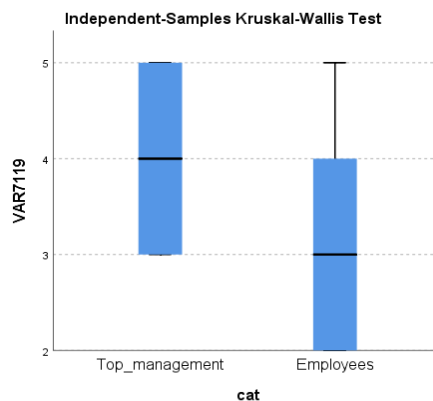
Εικόνα 5.9. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 7.1.9 (K-W)

Ενδιαφέρον προκαλεί η αντίστροφη εικόνα στην αντίληψη ηγεσίας και εργαζομένων σε θέματα όπως οι εγκαταστάσεις, το περιβάλλον εργασίας και το ωράριο (υποκριτήρια 7.1.11, 7.1.12 και 7.1.13). Στην εικόνα 5.10 φαίνονται τα θηκογράμματα των αντίστοιχων ελέγχων K-W.



Εικόνα 5.10. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήρια 7.1.11, 7.1.13 και 7.1.15 (K-W)

Μεγάλη διαφορά παρατηρείται στην αντίληψη της ηγεσίας και των εργαζομένων για τη συστηματική αξιολόγηση, παρακίνηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα έντονη διάσταση απόψεων φαίνεται στο υποκριτήριο 7.1.19 που αφορά στον εκτιμώμενο βαθμό συστηματικής ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών) (βλ. Εικόνα 5.11).



Εικόνα 5.11. Κατανομή δείγματος ανά ρόλο – Υποκριτήριο 7.1.19 (K-W)

6.Συμπεράσματα

Όλες οι παραπάνω αναλύσεις εμφανίζουν τον οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά. Ωστόσο εντοπίζονται κάποια αδύνατα σημεία που χρήζουν αντιμετώπισης για να επιτευχθεί η εξωτερική ανάδραση (Tomazevic et al., 2015), δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Διαπιστώθηκε έλλειψη υποκίνησης, επιβραβεύσεων, αναγνώρισης και παροχής κινήτρων που εμπνέουν και καλλιεργούν θετικά αισθήματα στους εργαζόμενους. Επίσης οι συγκρούσεις συμφερόντων και η μη τήρηση της δεοντολογίας αποδυναμώνουν τα αισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, τα οποία αναπτύσσονται καλύτερα με ομαδική εργασία και συμβάλλουν σημαντικά στη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού.

Τέλος, η αναζήτηση-προσέλκυση εργαζομένων για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών γίνεται είτε εσωτερικά στον ίδιο τον οργανισμό είτε στο δυναμικό των δικαστηριακών καταστημάτων όλης της χώρας βάσει τυπικών προσόντων, εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας (Dessler, 2012). Παράλληλα ο οργανισμός συνάπτει συμβάσεις με εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) για ανάθεση εξειδικευμένων παροχών. Η θητεία των εργαζομένων όμως είναι ορισμένου χρόνου ενώ οι απαιτήσεις για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού είναι ιδιαίτερα υψηλές προκαλώντας αβεβαιότητα και ένταση – παράγοντες καθοριστικοί για την παραμονή ή την αποχώρησή τους.

Άρα η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα καίριο κεφάλαιο για τις μελλοντικές αποφάσεις του οργανισμού και το οποίο προτείνεται να μετρηθεί με δείκτες ώστε να αποτυπωθούν οι πραγματικές προτάσεις που θα μπορέσουν να επιλύσουν το πρόβλημα. Επιπλέον, ο οργανισμός με την υλοποίηση ενός συστήματος μετρήσεων δεικτών για την παρακολούθηση της λειτουργίας του θα μπορέσει να αποτυπώσει τα δυνατά σημεία και να εντοπίσει προβλήματα προς επίλυση για συνεχή βελτίωση βασισμένη στην κυκλική διαδικασία βελτίωσης ποιότητας «σχεδιάζω - αναπτύσσω - ελέγχω - ενεργώ» (PDCA).

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών (ΕΣΔι) είναι ο κρατικός φορέας που έχει ως αποστολή του την ενίσχυση του δημοσίου στον τομέα της Δικαιοσύνης εκπαιδεύοντας στελέχη του Δικαστικού σώματος. Μολονότι η λειτουργία της προσομοιάζεται με τη λειτουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ), διαφέρει από αυτήν τόσο ως προς την αποστολή όσο ως

προς τη δομή. Η ΕΣΔι ως αυτοδιοίκητος οργανισμός υπάγεται αποκλειστικά στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, από όπου αντλεί σχεδόν ανά τριετία ανθρώπινο δυναμικό για την διοικητική της λειτουργία ενώ κάθε έτος στελεχώνει τα Δικαστήρια και τις Εισαγγελίες της χώρας με νέους Δικαστές και Εισαγγελείς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από την εκπόνηση της παρούσης μελέτης μέχρι την ανασύνταξη της για το παρόν άρθρο έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές με την ψήφιση νέων νόμων ως προς τη λειτουργία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και η Διοίκηση των Δικαστηρίων και της ΕΣΔι.

Κεντρικός στόχος της ΕΣΔι είναι η προεισαγωγική υποχρεωτική εκπαίδευση στελεχών του Δικαστικού Σώματος για την ενίσχυση του κράτους δικαίου με άμεσα ωφελούμενους τους πολίτες. Παράλληλα, παρέχει σεμινάρια για τη συνεχή κατάρτιση και επιμόρφωση των ενεργεία Δικαστικών Λειτουργιών και Εισαγγελέων. Ωστόσο, ο μικρός αριθμός των εργαζομένων που την στελεχώνει καλείται να αναλάβει καθήκοντα και αρμοδιότητες διαφορετικές από τις συνήθειες που εκτελούσε στις υπηρεσίες από όπου προέρχεται, χωρίς εξειδικευμένη επιμόρφωση και επαγγελματική κατάρτιση. Για την εύρυθμη λειτουργία της Σχολής απαιτούνται δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις που αποκτώνται, πλην των τυπικών τους προσόντων, με ατομική προσπάθεια, καθώς και μέσω της ενημέρωσης από τους προγενέστερους στους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι δημιουργούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ, από το οποίο επιλέχθηκαν τα κριτήρια που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό – ως κριτήριο συντελεστών και ως κριτήριο μέτρησης αποτελεσμάτων – καθώς και το κριτήριο που αφορά στην ικανοποίηση των πολιτών - αποδεκτών υπηρεσιών. Οι ερωτήσεις των υποκριτηρίων χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της αντίληψης των συμμετεχόντων (ανώτατης διοίκησης, εργαζομένων, εκπαιδευομένων) σχετικά με τον ρόλο των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού, την ικανοποίησή τους, καθώς και την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων. Το μικρό μέγεθος του οργανισμού και ο περιορισμένος αριθμός των εργαζομένων αποτελούν έναν από τους περιοριστικούς παράγοντες. Είναι ο λόγος που δεν διεξήχθησαν συγκριτικές αξιολογήσεις της αντίληψης των ερωτηθέντων ως προς τους δείκτες αποτελεσματικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό. Η μελέτη περιορίστηκε στην διερεύνηση και την σύγκριση της αντίληψης των εμπλεκόμενων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού καθώς και στους δείκτες της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του.

7.Προτάσεις

Μελλοντικές έρευνες με χρήση και των εννέα Κριτηρίων του ΚΠΑ, σε όλα τα δικαστηριακά καταστήματα της χώρας ως άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη της ΕΣΔι, θα συνέβαλλαν στη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της Δικαιοσύνης.

Παράλληλα η έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό και για την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών» - αποδεκτών υπηρεσιών της ΕΣΔι θα μπορούσε να αποτελέσει την ευκαιρία για συγκριτική Αξιολόγηση με αντίστοιχους οργανισμούς στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τέλος, μια ενιαία ευρωπαϊκή έρευνα θα μπορούσε να εκπονηθεί όχι απαραίτητα από ένα διαπιστευμένο θεσμικό όργανο αλλά από μια ευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα, η οποία θα μελετήσει και θα συγκρίνει τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα στις διοικητικές λειτουργίες στον

ευαίσθητο τομέα της Δικαιοσύνης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

8.Βιβλιογραφία

Binney, G. (1992) Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies (London, The Economist Intelligence Unit).

Corredor, P. and Goñi, S. (2011), TQM and performance: Is the relationship so obvious?, *Journal of Business Research*, 64 (8), pp. 830-838.

Coughlan, J. (2012). Judicial training in the EU: a study for the European Parliament. *ERA Forum*, 13(1-9). <https://doi.org/10.1007/s12027-012-0257-9>

Kalfa M. and Yetim A.A. (2020). Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), pp. 1307-1324.

Kattel R., and Mazzucato M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), pp. 787-801.

Ketokivi, M. and Choi, T. (2014). Renaissance of Case Research as a Scientific Method. *Journal of Operations Management*, 32(5), pp. 232-240.

Khalfallah, M., Ben Salem, A., Zorgati, H. and Lakhal, L. (2022). Innovation mediating relationship between TQM and performance: cases of industrial certified companies. *The TQM Journal*, 34(3), pp. 552-575.

Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing* (2nd ed.). London: Routledge.

Mayoral, J.A., Jaremba, U., and Nowak, T. (2014). Creating EU law judges: the role of generational differences, legal education and judicial career paths in national judges' assessment regarding EU law knowledge. *Journal of European Public Policy*, 21(8), pp. 1120-1141

Moura e Sá, P. and Albuquerque, A. (2015). Translating the EFQM model into the courts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), pp. 230-244. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2015-0029>

Nogueiro, T. and Saraiva M. (2008). The Common Assessment Framework (CAF) and the Evaluation of Quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of the University of Évora, Portugal.

Nunnally J.C. and Bernstein, I.H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), pp. 248-292.

Psomas E., Bouranta, N., Koemtzi, M., and Keramida, E. (2020). Determining the impact of service quality on citizens' satisfaction and the role of citizens' demographics. The case of the Greek citizen's service centers. *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print, No ahead-of-print, DOI 10.1108/TQM-12-2019-0274

Pun, K.-F. (2002). Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method. *Total Quality Management*, 13(6), pp. 759-777.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20-24.

- Skarpeta, K., Koemtzi, M., and Aidonis, D. (2019). Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions. *The TQM Journal*, 32(2), pp. 268-287.
- Soltani, E. and Wilkinson, A. (2020). TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible?. *European Management Review*, 17, pp. 57-82. <https://doi.org/10.1111/emre.12317>.
- Svensson, M. and Klefsjö, B. (2006). TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project. *Quality Assurance in Education*, 14(4), pp. 299-323. <https://doi.org/10.1108/09684880610703929>
- Taylor, W.A. (1995). Total quality management and the need for organizational self-assessment: Some empirical evidence, *Total Quality Management*, 6:1, 3-12, doi: 10.1080/09544129550035530
- Tomaževič N., Seljak J., and Aristovnik A. (2016). TQM in public administration organizations: an application of data envelopment analysis in the police service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), pp. 1396-1412
- Tomaževič, N., Seljak, J., and Aristovnik A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: The case of the Slovenian law enforcement agency'. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(12), pp. 1336-1351.
- Vakalopoulou M., Tsiotras G., and Gotzamani K. (2013). Implementing CAF in public administration Best practices in Europe – obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), pp. 744-764.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195-219.
- Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
- Υπουργείο Εσωτερικών (2013). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) - Οδηγός

Ειρήνη Τσακίρη

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, e.tsakiri@outlook.com.gr

Ελένη Διδασκάλου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, edidask@unipi.gr

Δημήτριος Γεωργακέλλος

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, dgeorg@unipi.gr

Περίληψη

Η εργασία πραγματεύεται την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολιτιστικούς οργανισμούς, τους παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και τις διαφορετικές παραμέτρους της ζήτησης ποιότητας από τους χρήστες πολιτιστικών υπηρεσιών. Αρχικά, παρουσιάζονται βασικά στοιχεία σχετικά με τον πολιτισμό και στη συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε επισκέπτες αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα με στόχο την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και τον τρόπο αντίληψης της έννοιας της ποιότητας από τους χρήστες πολιτιστικών υπηρεσιών με έμφαση στους επισκέπτες αρχαιολογικών μουσείων. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 επισκέπτες αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η ευγένεια και η προθυμία του προσωπικού θεωρείται από τους επισκέπτες, ως ο πιο σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης από την επίσκεψή τους σε ένα αρχαιολογικό μουσείο. Οι επισκέπτες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό και την απόκτηση νέων γνώσεων, συγκριτικά με τη συμμετοχή σε καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα. Όσον αφορά την οργάνωση της επίσκεψης σε ένα μουσείο, οι περισσότεροι επισκέπτες επιλέγουν να αγοράζουν τα εισιτήριά τους οι ίδιοι από τους χώρους των μουσείων όταν αποφασίσουν να επισκεφθούν το μουσείο, να πραγματοποιούν την επίσκεψη μόνοι τους ή με την παρέα τους και να μην επιλέγουν την υπηρεσία της ξενάγησης. Σχετικά με το ενημερωτικό φυλλάδιο που τους διανέμεται επιθυμούν να παρουσιάζονται συνοπτικά τα εκθέματα του μουσείου και να λαμβάνουν πληροφορίες για τα ιστορικά στοιχεία της περιοχής.

Λέξεις-κλειδιά. Ποιότητα υπηρεσιών, υπηρεσίες πολιτισμού, αρχαιολογικά μουσεία

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «Πολιτισμός» σύμφωνα με την Πύλη για την ελληνική γλώσσα (<https://www.greek-language.gr/>) αφορά το σύνολο των υλικών, πνευματικών, τεχνικών επιτευγμάτων και επιδόσεων, που είναι αποτέλεσμα των δημιουργικών δυνάμεων και των ικανοτήτων του ανθρώπου και που εκφράζεται ιστορικά στους τύπους και στις μορφές οργάνωσης και δράσης της κοινωνίας καθώς και στη δημιουργία (υλικών και πνευματικών) αξιών. Η ετοιμολογία της λέξης προέρχεται από το ουσιαστικό «πολίτης», το οποίο αφορά το μέλος ενός κράτους (Γρηγορόπουλος κ.ά, 2002). Κατά την 31^η Σύνοδο της UNESCO, πριν από δύο δεκαετίες, ο όρος «Πολιτισμός» ορίστηκε ως *«το σύνολο των διακριτών πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών της κοινωνίας ή μια κοινωνικής ομάδας και ό,τι περιλαμβάνει, εκτός από τις τέχνες και τα γράμματα, τον τρόπο ζωής, τους τρόπους συμβίωσης, τα συστήματα αξιών, τις παραδόσεις και τα πιστεύω»* (Αποστολίδου, 2018).

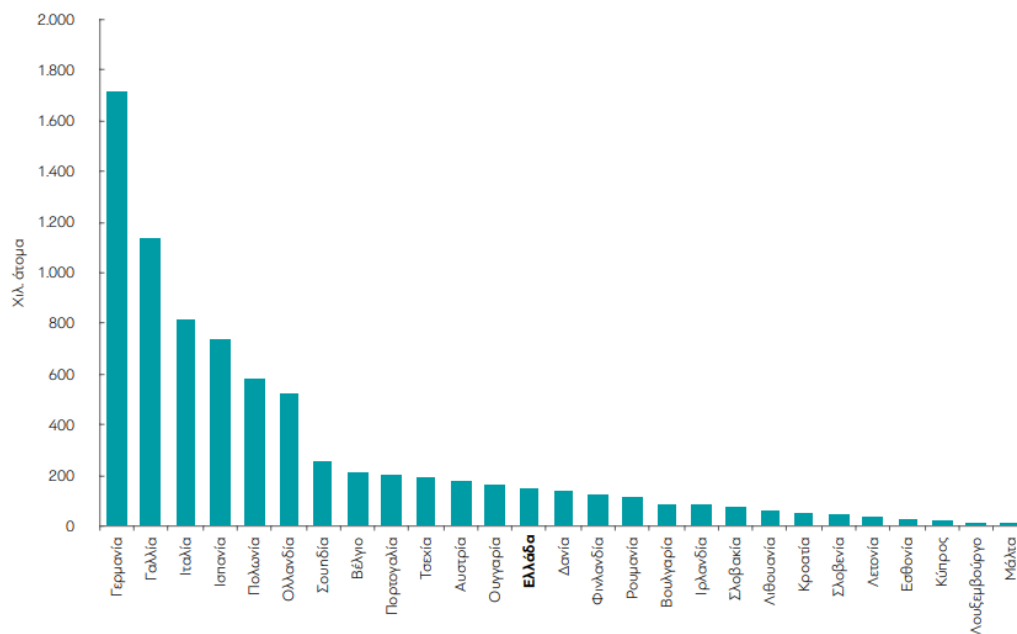
Μεγάλο ρόλο στην ζήτηση πολιτιστικών υπηρεσιών παίζει η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των χρηστών της υπηρεσίας, η οποία προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών του χρήστη της υπηρεσίας με την υπηρεσία που του προσφέρθηκε (Αϊτσίδου, 2020).

2.Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο Πολιτισμός αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης για την Ελλάδα και μαζί με τον κλάδο του τουρισμού, απασχολούν το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων της χώρας. Με τον όρο Πολιτισμό νοείται ένα σύνολο εννοιών και στοιχείων, τα οποία είναι απαραίτητα για τον άνθρωπο προκειμένου να προσαρμοστεί στο κοινωνικό και φυσικό του περιβάλλον και στη συνέχεια να ικανοποιήσει τις πνευματικές και τις πρακτικές του ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο, φαίνεται πως ο πολιτισμός, υιοθετεί κάθε φορά διαφορετικές έννοιες στη ζωή του ανθρώπου και ως εκ τούτου μπορεί να διαχωριστεί σε δύο κατηγορίες, τον πολιτισμό σε μικρο - επίπεδο και τον πολιτισμό σε μακρο - επίπεδο (Πανέτας, 2014).

Ο κλάδος του πολιτισμού περιέχει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που συνδέονται είτε άμεσα, είτε έμμεσα, με μια ολοκληρωμένη πολιτιστική εμπειρία. Οι χώροι στους οποίους κάποιος μπορεί να καταναλώσει το πολιτιστικό προϊόν είναι ποικίλοι, αλλά συνήθως οι αρχαιολογικοί χώροι, τα μουσεία και τα ιστορικά μνημεία είναι στο επίκεντρο εκείνων που οργανώνουν κάποιο ταξίδι στο οποίο ο πολιτισμός αποτελεί ένα από τα κίνητρα οργάνωσης του ταξιδιού (Μακρυγιωργίου, 2016). Εκτός από την ιστορική κληρονομιά ενός τόπου, προϊόντα και υπηρεσίες που συνδέονται άμεσα με τον πολιτισμό αφορούν τις τέχνες (όπως αίθουσες τέχνης, συναυλίες, καλλιτεχνικές δραστηριότητες, θέατρο κ.α.), τα έθιμα (όπως εκδηλώσεις, φεστιβάλ κ.α.), την σύγχρονη κουλτούρα, αλλά και άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες. Επίσης, μια σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες, δεν συνδέονται άμεσα με τον πολιτισμό ή τον πολιτιστικό τουρισμό, αλλά συμβάλλουν στο να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη πολιτιστική εμπειρία, όπως είναι οι υπηρεσίες μεταφοράς, τα προϊόντα εστίασης και υγιεινής κ.α.

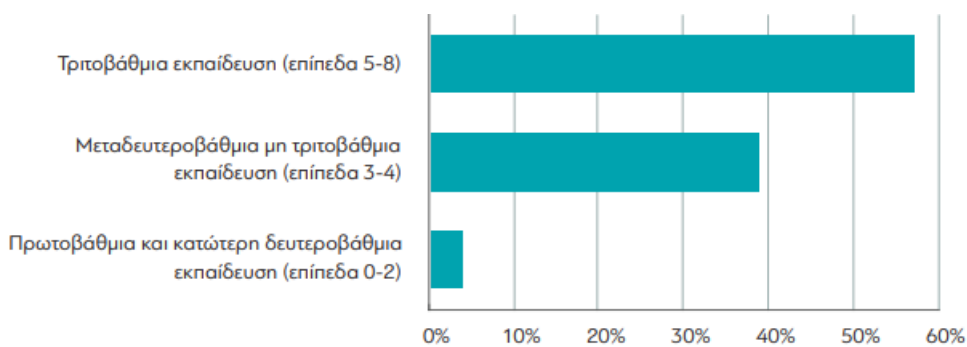
Στην Ελλάδα ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνταν στον Πολιτιστικό και Δημιουργικό Τομέα (ΠΔΤ) το 2020 ήταν 123.300 και αφορά περίπου το 3% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα (διαΝΕΟσις, 2023).



Πηγή: Eurostat.

Διάγραμμα 1: Αριθμός εργαζομένων των ΠΔΤ στα κράτη-μέλη της ΕΕ-27, 2022 (χιλιάδες άτομα) (διαΝΕΟσις, 2023)

Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί πως το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στο χώρο του ΠΔΤ είναι πολύ υψηλό.

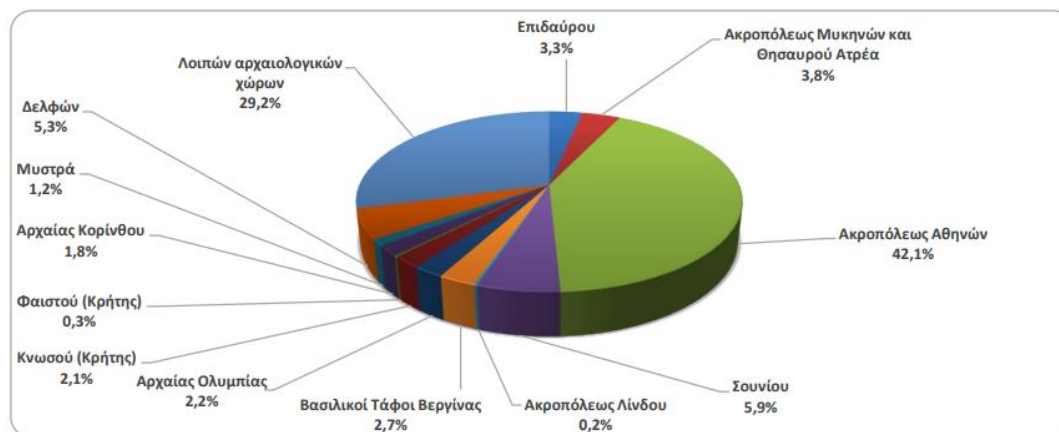


Πηγή: Eurostat.

Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων στους ΠΔΤ στην Ελλάδα (%), 2020 (διαΝΕΟσις, 2023)

Ο κλάδος του πολιτισμού έχει κεντρική θέση στην Ελληνική κοινωνία, με επίκεντρο την αναφορά στην ιστορία και τον πολιτισμό της αρχαίας Ελλάδας. Ο πολιτισμός και η ιστορία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη των τοποθεσιών και της μοναδικότητάς τους, καθώς και στην προσέλκυση επισκεπτών, συμβάλλοντας στην οικονομική ευημερία των συγκεκριμένων προορισμών (Ζορμπά, 2016).

Η Ελλάδα είναι μια χώρα, η οποία εκτός από καλή γεωγραφική θέση, νυχτερινή ζωή, ήλιο και θάλασσα, διαθέτει επίσης πολύ μεγάλη και σημαντική ιστορία, πληθώρα αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων, μνημείων αλλά και μουσείων. Σύμφωνα με την Έρευνα Κίνησης Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων της ΕΛΣΤΑΤ, η επισκεψιμότητα των μουσείων κατά το μήνα Ιανουάριο του 2023 αυξήθηκε κατά 131,2% συγκριτικά με τον Ιανουάριο του 2022. Αντίστοιχα καταγράφεται αύξηση των επισκεπτών ελεύθερης εισόδου κατά 138,2% και των αντίστοιχων εισπράξεων κατά 180,1%. Στους αρχαιολογικούς χώρους, κατά το μήνα Ιανουάριο 2023 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του 2022, καταγράφεται αύξηση των επισκεπτών κατά 97,4%, των επισκεπτών ελεύθερης εισόδου κατά 28,3% και των εισπράξεων κατά 186,4%. Αντίστοιχες αυξητικές τάσεις παρουσιάζουν και οι αρχαιολογικοί χώροι.



Διάγραμμα 3: Επισκεψιμότητα Αρχαιολογικών χώρων, Ιανουάριος 2023 (ΕΛΣΤΑΤ, 2023)

Η αύξηση της ζήτησης του πολιτιστικού προϊόντος αφορά και σύγχρονα πολιτιστικά προϊόντα όπως εκθέσεις σύγχρονης τέχνης, μουσικές συναυλίες, αρχιτεκτονική και εσωτερική διακόσμηση, φεστιβάλ και πολλά άλλα (Αυδίκος, 2014).

3.ΧΩΡΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Οι χώροι του πολιτισμού, δηλαδή οι χώροι στους οποίους λαμβάνουν μέρος διάφορες δραστηριότητες και δράσεις, οι οποίες είναι σχετικές με το πολιτιστικό προϊόν είναι ποικίλοι και διαφέρουν μεταξύ τους σε βασικά δεδομένα, όπως είναι το κοινό στο οποίο απευθύνονται, τα χωροταξικά τους μεγέθη, οι δραστηριότητες και οι δράσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρο σε αυτούς, αλλά και η συχνότητα με την οποία αυτές πραγματοποιούνται.

Βασικοί χώροι παροχής πολιτιστικών υπηρεσιών είναι οι αρχαιολογικοί και ιστορικοί χώροι, τα αρχαιολογικά μουσεία, τα πολιτιστικά κέντρα και τα ψυχαγωγικά θεματικά πάρκα, όπως τα πάρκα με θεματικό άξονα τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό.

3.1 Αρχαιολογικά Μουσεία

Ο όρος «Μουσείο» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «μούσα» (Γρηγορόπουλος κ.ά, 2002) και το μουσείο είναι ο χώρος μέσα στον οποίο ένας επιστήμονας έχει τη δυνατότητα να “μιλήσει” με τις ίδιες της μούσες (Bazin, 1967).

Η συλλογή συγκεκριμένων κατηγοριών αντικειμένων είναι μια συνήθεια η οποία υπάρχει από την αρχή της ύπαρξης του ανθρώπου έως και σήμερα. Στα προϊστορικά χρόνια, η συνήθεια αυτή υιοθετήθηκε λόγω της ανάγκης για επιβίωση, αλλά και λόγω των ταφικών εθίμων, κατά τα οποία οι άνθρωποι τοποθετούσαν έργα τέχνης, πολύτιμα κοσμήματα και όπλα μαζί με τους νεκρούς τους. Στη συνέχεια, κατά τα αρχαϊκά χρόνια, εμφανίζονται στην Ελλάδα τα πρώτα «μουσεία», οι περίφημοι Θησαυροί, σε πανελλήνια ιερά όπως οι Δελφοί και η Ολυμπία. Πρόκειται για μικρά οικοδομήματα μέσα στα οποία φυλάσσονταν τα έργα τέχνης και τα όπλα, τα οποία η κάθε πόλη – κράτος έδινε ως προσφορά στους θεούς. Αργότερα, στην κλασική εποχή έχουμε το πρώτο παράδειγμα «δημοσίου μουσείου», την περίφημη Ποικίλη Στοά της Αρχαίας Αγοράς της Αθήνας, στην οποία εκθέτονταν δημόσια τα έργα που εξυμνούσαν τις νίκες των Αθηναίων, ενώ μετέπειτα, στα ελληνιστικά και ρωμαϊκά χρόνια, όπου έχουμε τις πρώτες ιδιωτικές συλλογές με έργα τέχνης, λάφυρα πολέμων κ.α., κυρίως από μεγάλους αυτοκράτορες και στρατηγούς (Tsakiri, 2021).

Σήμερα, ο όρος «μουσείο» έχει αποκτήσει μια πιο συγκεκριμένη, αλλά παράλληλα και πιο ευρεία έννοια. Συγκεκριμένη, από την άποψη του ότι αφορά ένα ίδρυμα ή κτήριο, στο οποίο εκτίθενται έργα τέχνης ή και άλλα αντικείμενα (Γρηγορόπουλος κ.ά, 2002), και πιο ευρεία, υπό την έννοια ότι τα αντικείμενα τα οποία εκθέτονται μπορούν να αφορούν μια τεράστια ποικιλία, ενώ τα κοινά στο οποίο απευθύνονται μπορεί επίσης να διαφέρει. Συνήθως όμως, έναντι κάποιου χρηματικού ποσού, όλοι μπορούν να έχουν οπτική πρόσβαση στα εκθέματα ενός μουσείου, ενώ ακόμα και οι ιδιωτικές συλλογές μπορούν πλέον να είναι διαθέσιμες στο κοινό, μέσω συμφωνιών με τα μουσεία, έστω και για περιορισμένα χρονικά διαστήματα. Λόγω αυτής της εξέλιξης μέσα στο χρόνο, γίνεται έντονη συζήτηση από τους ειδικούς για την επανεξέταση του όρου, προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα τον οποίο έχουν αποκτήσει στις μέρες μας τα μουσεία (Murphy, 2004).

3.2. Πολιτιστικά Κέντρα

Τα πολιτιστικά κέντρα ως θεσμός έκαναν την πρώτη εμφάνισή τους κατά την δεκαετία του 1960 στην Γαλλία και έκτοτε γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη και σε άλλες χώρες, λόγω της προσπάθειας που έγινε τις τελευταίες δεκαετίες για την αναβάθμιση των αστικών κέντρων (Δόνος, 2019). Επισημαίνεται, πως δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ακριβής ορισμός του όρου «Πολιτιστικό Κέντρο», όμως σε όλες τις ερμηνείες και προσεγγίσεις, τα πολιτιστικά κέντρα παρουσιάζουν μια κοινή διαδικασία σκέψης και σχεδιασμού (Mathur, 2021). Ουσιαστικά, πρόκειται για «εγκαταστάσεις πολλαπλής λειτουργίας, οι οποίες προσφέρουν στο ευρύ κοινό μια μεγάλη ποικιλία καλλιτεχνικών και πνευματικών δραστηριοτήτων» (Δόνος, 2019). Σε αυτό το πλαίσιο μπορούν να ενταχθούν τα Πολιτιστικά Κέντρα Δήμων, οι Πολιτιστικές Θεματικές Διαδρομές, οι οποίες ορίζονται «ως το σύνολο τεχνητών αξιοθεάτων με βάση ένα συγκεκριμένο θεματικό πλαίσιο, τα οποία παρέχουν εκπαίδευση και αναψυχή» (Ν. 4582/2018, άρθρο 13.β) κ.α..

Στην Ελλάδα υπάρχουν πάρα πολλά πολιτιστικά κέντρα, πάρκα και πολυχώροι, οι οποίοι παρέχουν στο κοινό ποικιλία πολιτιστικών δράσεων και δραστηριοτήτων. Σχεδόν κάθε Δήμος διαθέτει το δικό του πολιτιστικό κέντρο, στο οποίο παρέχει καλλιτεχνικά εργαστήρια σε παιδιά και μεγάλους, χώρους εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων. Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι μεγάλοι πολυχώροι, οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί από ιδιώτες με σκοπό να παρέχουν τις ίδιες

αλλά και επιπλέον παροχές στο ευρύ κοινό, όπως είναι το Κέντρο Πολιτισμού του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, ο «Ελληνικός Κόσμος» του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού, η Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών του Ιδρύματος Ωνάση, η Τεχνόπολη Δήμου Αθηναίων, ο Πολυχώρος Αθηναίς κ.α.

3.3. Ψυχαγωγικά Θεματικά Πάρκα Πολιτισμού

Ορισμένα από τα ψυχαγωγικά θεματικά πάρκα μπορούν να θεωρηθούν χώροι πολιτισμού, ιδιαιτέρως εάν ο θεματικός άξονας τους αφορά τον πολιτισμό, όπως συμβαίνει με ορισμένα θεματικά πάρκα στην Ελλάδα, τα οποία πραγματεύονται τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό και τη μυθολογία. Τα θεματικά πάρκα είναι εγκαταστάσεις πολλαπλής λειτουργίας, κατηγοριοποιούνται και οργανώνονται ανάλογα με τον κύριο θεματικό τους άξονα (Γιάνναρου, 2019) και αποτελούν μέρος της ευρύτερης αγοράς θεαμάτων, καθώς θεωρούνται πόροι, οι οποίοι συνεχώς ελέγχονται και αναπροσαρμόζονται με σκοπό την ψυχαγωγία και την εκπαίδευση των επισκεπτών (Ντούβας, 2017).

Όσον αφορά την ιστορία των ψυχαγωγικών θεματικών πάρκων, υπάρχουν διάφορες απόψεις για την προέλευσή τους όπως για παράδειγμα ότι πεδίο έμπνευσης ήταν οι μεγάλοι εορτασμοί και τα πανηγύρια του μεσαίωνα, όπως ήταν, για παράδειγμα, το πανηγύρι για τον εορτασμό του Αγίου Βαρθολομαίου, το οποίο ξεκίνησε στη Μεγάλη Βρετανία το 1133 και κατά την Ελισαβετιανή περίοδο εξελίχθηκε σε ψυχαγωγικό κέντρο διασκέδασης, παιχνιδιών, φαγητού και καρναβαλίστικων επιδείξεων. Μια διαφορετική άποψη θέλει την προέλευση των ψυχαγωγικών πάρκων στους «κήπους αναψυχής» της μεσαιωνικής Ευρώπης: οι κήποι αυτοί χαρακτηρίζονταν από διασκέδαση, μουσικές, χορούς, πυροτεχνήματα και ψυχαγωγικά παιχνίδια. Οι περισσότεροι κήποι αναψυχής έκλεισαν τον 17ο αιώνα, αλλά υπάρχει ένας που παρέμεινε ανοιχτός και λειτουργεί έως τις μέρες μας, ο Dyrehavsbakken. Ο κήπος αναψυχής Dyrehavsbakken, γνωστός και ως Bakken, δημιουργήθηκε το 1583 στη Δανία, βόρεια της Κοπεγχάγης και παρείχε υπηρεσίες διασκέδασης, ψυχαγωγίας και εστίασης για όλες τις ηλικίες, μέσα σ' ένα υπέροχο πράσινο τοπίο.

Η πρώτη φορά που όλες οι δραστηριότητες ενός τέτοιου πάρκου συνδέθηκαν με ένα μόνο κεντρικό θέμα συμβαίνει στην Disneyland της Καλιφόρνιας, το 1955. Αυτό το θεματικό πάρκο πυροδότησε το συγκεκριμένο κλάδο, με αποτέλεσμα από τότε μέχρι σήμερα να έχουν δημιουργηθεί στις ΗΠΑ περισσότερα από 2.000 ψυχαγωγικά πάρκα. Στη χώρα μας υπάρχουν ορισμένα ψυχαγωγικά θεματικά πάρκα, τα οποία έχουν ως βασικό θεματικό τους άξονα τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό, όπως το «Greek Mythology Thematic Park», «η εποχή του Ηρακλή» στην Κρήτη κ.α..

4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

Ο όρος "ποιότητα" ετυμολογικά προέρχεται από τη λέξη "ποιότης" που σημαίνει η φύση ή η υπόσταση ενός πράγματος σε σχέση με την αξία του (Ζαφειροπούλου, 2012). επίσης ο όρος «ποιότης» αναφέρεται στο «ποιόν», δηλαδή στο χαρακτήρα, ενός πράγματος (Γρηγορόπουλος κ.ά, 2002). Πρόκειται για μια ευρεία έννοια, η οποία αφορά τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και το βαθμό στον οποίο αυτά πληρούν ορισμένες προδιαγραφές και ικανοποιούν τι ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Η έννοια της ποιότητας έχει ερμηνευθεί και ορισθεί με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με τον Garvin ο ορισμός της ποιότητας μπορεί να χωρισθεί σε πέντε κατηγορίες με κριτήρια που έχουν σχέση με (Μπλέσιος, 2008):

1. την κρίση του πελάτη για την ανωτερότητα ή την αριστεία του προϊόντος (υπερβατικός ορισμός της ποιότητας)
2. το προϊόν (ορισμός ποιότητας βάσει προϊόντος)
3. τον χρήστη (ορισμός ποιότητας βάσει του χρήστη του προϊόντος)
4. την αξία (ορισμός ποιότητας βάσει την αξία του προϊόντος)
5. την παραγωγή (ορισμός ποιότητας βάσει της κατασκευής του προϊόντος)

Επίσης ο Garvin προσδιορίζει τις παρακάτω διαστάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό της ποιότητας: απόδοση (performance), δυνατότητες, (features), αξιοπιστία (reliability), συμμόρφωση (conformance), διάρκεια ζωής (durability), εξυπηρετικότατα (serviceability), αισθητική (aesthetics), υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας (perceived quality) (Μπλέσιος, 2008).

Όσον αφορά τα μουσεία, η «ποιότητα» εξαρτάται τόσο από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και από την ποιότητα εμπειριών που προσφέρει το κάθε μουσείο (Pop, I. and Borza, A., 2016). Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί πως οι βασικοί παράγοντες για την αξιολόγηση της εμπειρίας που λαμβάνουν οι επισκέπτες ενός μουσείου είναι: ιστορική ή πολιτιστική αναπόληση, μάθηση, αυτο-ανάπτυξη, ευαισθητοποίηση, έκθεση σε απτά στοιχεία, αισθητηριακή διέγερση και ανακάλυψη, ενώ σε μικρότερη κλίμακα επηρεάζουν και οι παράγοντες της ψυχαγωγίας και της κοινωνικοποίησης (Gurel, E. and Nielsen, A., 2018).

Από τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χώρους πολιτισμού είναι οι αξίες που διέπουν τη διοίκηση του οργανισμού (Jarboui, et. al., 2015; Al-Najjar, 2014; Oak, Iyengar, 2009).

Πολύ σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει, για τους οργανισμούς που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2016) καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος είναι σημαντικός τόσο στην επιλογή όσο και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Αναστασίου, Παπακωνσταντίνου, 2013; Χυτήρης, 2013; Ghosh, Ravichandran, 2018).

Τέλος ο παράγοντας της διαφοροποίησης και της μοναδικότητας είναι πολύ σημαντικός, καθώς η ομοιογενής παροχή υπηρεσιών που παρατηρείται στα περισσότερους χώρους πολιτισμού έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση του «διαφορετικού» από τους καταναλωτές. Η έννοια της ποιότητας για ένα μουσείο αφορά τόσο την ποιότητα των υπηρεσιών όσο και τη συνολική εμπειρία που αποκομίζουν οι επισκέπτες του μουσείου (Pop, I. and Borza, A., 2016). Στην ποιότητα της συνολικής εμπειρίας βασικό ρόλο κατέχει το προσωπικό και σύμφωνα με τους επισκέπτες, οι πιο κρίσιμοι παράγοντες που σχετίζονται με το προσωπικό αφορούν τις ικανότητες/δεξιότητες, τη γνώση, την αξιοπιστία και την ευγένεια (Vajcnerova, Ryglova, 2014).

Τέλος, το πρότυπο ISO 18461:2016, παρέχει σχετικούς ορισμούς που αφορούν τα μουσεία και τις διαδικασίες συλλογής δεδομένων για τις συλλογές, τις υπηρεσίες, τους πόρους, τη διακυβέρνηση και τις εγκαταστάσεις των μουσείων. Επίσης περιγράφονται διαστάσεις όπως ο αριθμός του προσωπικού που πρέπει να έχει λάβει επίσημη εκπαίδευση, το ποσοστό των αντικειμένων της μουσειακής συλλογής, το οποίο εκτίθεται στη μόνιμη συλλογή κ.α. (Poll, R).

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών σε αρχαιολογικά μουσεία διενεργήθηκε έρευνα ώστε να εντοπισθούν εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν στα παρακάτω:

1. Στην επιλογή των τρόπων διεκπεραίωσης της οργάνωσης της επίσκεψης σε ένα αρχαιολογικό μουσείο (π.χ. τρόπος αγοράς εισιτηρίου, τρόπος ξενάγησης, τρόπος λήψης πληροφοριών κ.α.).
2. Στη διαμόρφωση των κινήτρων επίσκεψης ενός αρχαιολογικού μουσείου

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες

1. προτίμηση τρόπων διεκπεραίωσης κύριων διαδικασιών
2. κίνητρα επίσκεψης
3. σημαντικότητα περιβάλλοντα χώρου
4. δημογραφικά στοιχεία

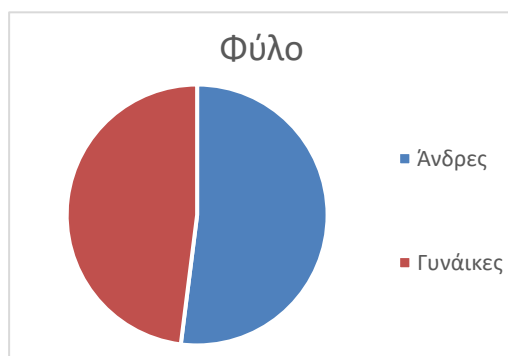
Όλες οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου, και ήταν είτε πενταβάθμιας κλίμακας Likert, είτε πολλαπλής επιλογής.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας google forms και στάλθηκε διαδικτυακά σε μόνιμους κατοίκους της Ελλάδος, οι οποίοι ενδιαφέρονται ενεργά για τον ελληνικό πολιτισμό. Το δείγμα της έρευνας ήταν δείγμα ευκολίας. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν ήταν 100.

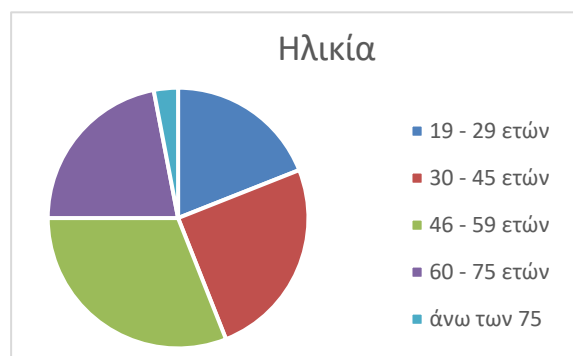
Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν επισημαίνουν όμως κάποιες διαστάσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών στις οποίες οι διοικήσεις των συγκεκριμένων οργανισμών θα μπορούσαν να εστιάσουν την προσοχή τους.

5.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Από τους 100 ανθρώπους που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι πενήντα δύο (52%) ήταν άνδρες και οι σαράντα οκτώ (48%) γυναίκες. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν ενήλικοι, με το 19% να είναι άτομα 19 έως 29 ετών, το 25% άτομα 30 έως 45 ετών, το 31% άτομα 46 έως 59 ετών, το 22% άτομα 60 έως 75 ετών και το 3% άτομα άνω των 75 ετών.



Διάγραμμα 4. Φύλο δείγματος



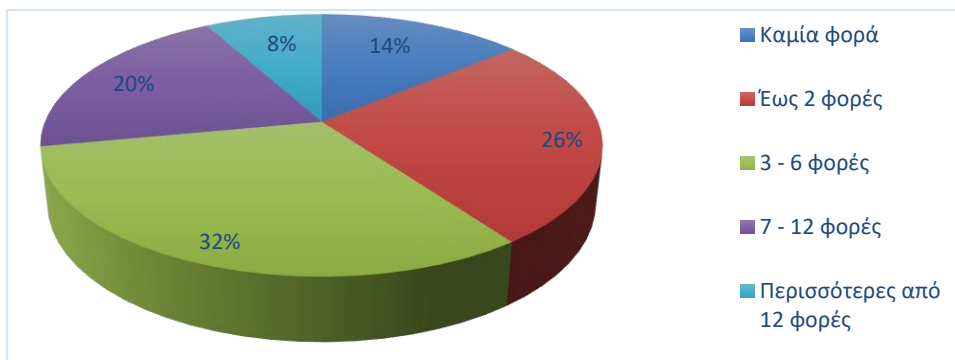
Διάγραμμα 5. Ηλικία δείγματος

5.2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Πρώτο Μέρος Ερωτηματολογίου

Το πρώτο μέρος της έρευνας περιλάμβανε ερωτήσεις γενικής φύσεως, οι οποίες αφορούσαν τη συχνότητα επισκέψεων σε αρχαιολογικούς χώρους, την προτίμηση συνοδού των επισκεπτών, την προτίμηση τρόπου αγοράς εισιτηρίων και τον τρόπο ξενάγησης.

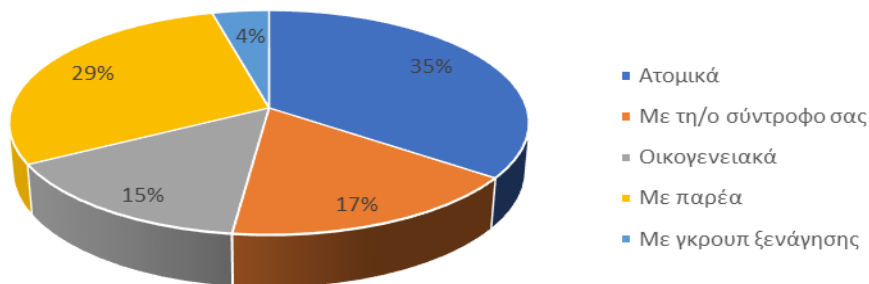
(Α.1.) Πόσες φορές επισκεφθήκατε ένα αρχαιολογικό μουσείο τους τελευταίους 12 μήνες;



Διάγραμμα 6.. Φορές επίσκεψης σε αρχαιολογικό μουσείο κατά το τελευταίο έτος

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων που έλαβαν μέρος στην έρευνα (78%) επισκέφθηκε κατά το τελευταίο έτος τα αρχαιολογικά μουσεία από 2 έως 12 φορές, ενώ το 8% πραγματοποίησε περισσότερες από 12 επισκέψεις. Το 14% δεν πραγματοποίησε καμία επίσκεψη σε αρχαιολογικό μουσείο το τελευταίο έτος.

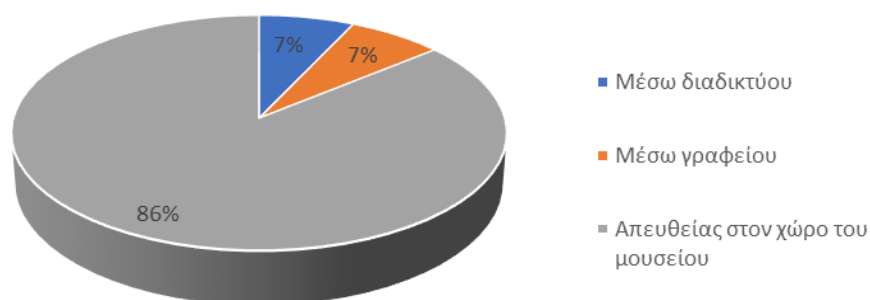
(Α.2.) Συνήθως προτιμάτε να επισκεφθείτε ένα αρχαιολογικό μουσείο:



Διάγραμμα 7. Προτίμηση συνοδείας επίσκεψης

Το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) προτιμάει να πραγματοποιεί τις επισκέψεις του σε αρχαιολογικά μουσεία ατομικά, ενώ το 29% με παρέα. Ακολουθούν το 17% και το 15%, που δείχνουν προτίμηση στην επίσκεψη αυτών των χώρων με τη/ον σύντροφο και την οικογένεια αντίστοιχα, ενώ μόλις το 4% επιλέγει την επίσκεψη με γκρουπ ξενάγησης.

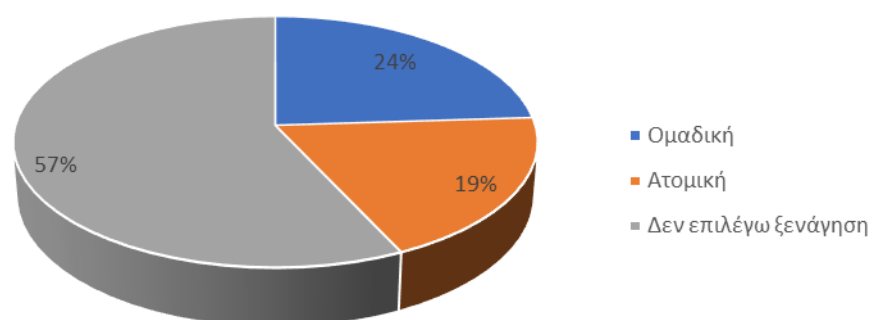
(Α.3.) Με ποιόν τρόπο προτιμάτε να αγοράζετε τα εισιτήρια σας για την επίσκεψη σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;



Διάγραμμα 8. Προτίμηση τρόπου αγοράς εισιτηρίου

Με μεγάλη διαφορά φαίνεται πως οι επισκέπτες προτιμούν να αγοράζουν τα εισιτήρια τους απευθείας στον χώρο του μουσείου. Συγκεκριμένα, το 87% των ερωτηθέντων προτιμάει να αγοράζει τα εισιτήρια του απευθείας στο αρχαιολογικό μουσείο, ενώ το 14% διαιρείται στην προτίμηση αγοράς εισιτηρίων μέσω του διαδικτύου ή κάποιου γραφείου.

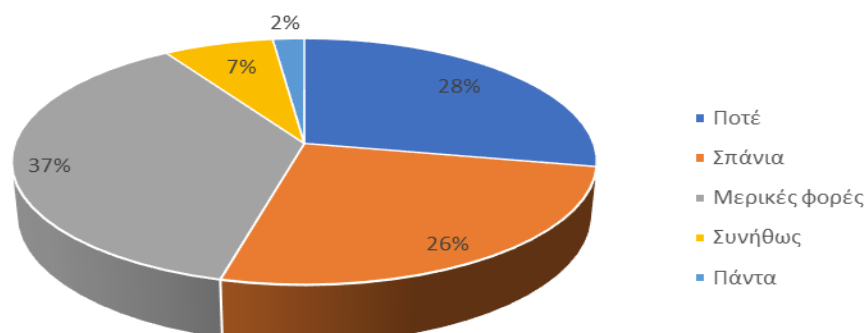
(Α.4.) Τι είδους ξενάγηση θα προτιμήσετε, προκειμένου να λάβετε τις πληροφορίες κατά τη διάρκεια επίσκεψης σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;



Διάγραμμα 9. Προτίμηση τρόπου ξενάγησης

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (57%) απάντησε πως δεν επιλέγει ξενάγηση. Από το 43% που επιλέγουν ξενάγηση, το 56% προτιμάει ομαδική ξενάγηση, ενώ το 44% ατομική.

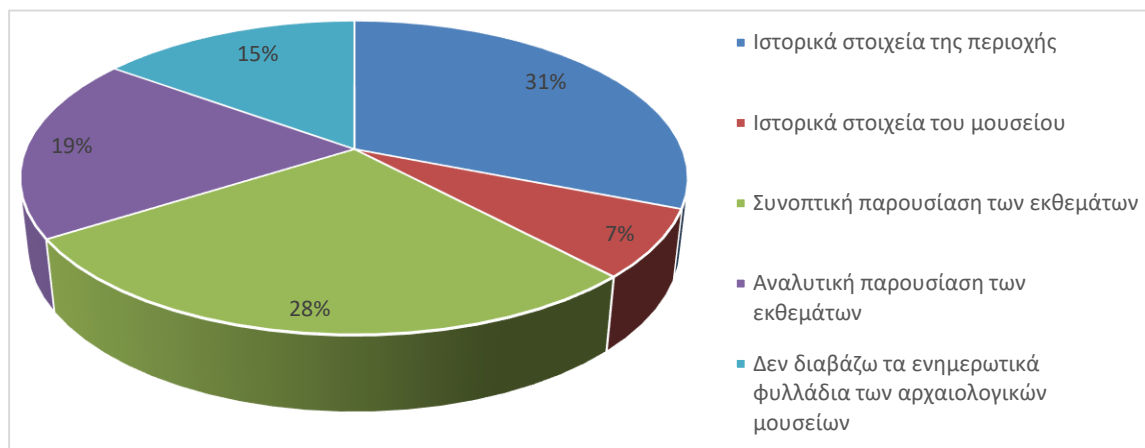
(Α.5.) Προτιμάτε να λαμβάνετε τις πληροφορίες σας κατά τη διάρκεια επίσκεψης σας σε ένα μουσείο με τη χρήση ατομικής μαγνητοσκοπημένης πληροφόρησης;



Διάγραμμα 10. Προτίμηση για μαγνητοσκοπημένη πληροφόρηση

Στην ερώτηση που αφορά την προτίμηση μαγνητοσκοπημένης ξενάγησης, το 54% απάντησε αρνητικά (ποτέ / σπάνια), ενώ το 37% μερικές φορές. Προτίμηση σε αυτού του είδους την ξενάγηση έδειξε μόνο το 9% (συνήθως / πάντα).

(Α.6.) Ποιες πληροφορίες θεωρείτε ως τις πιο σημαντικές που θα πρέπει να περιέχονται στο ενημερωτικό φυλλάδιο ενός αρχαιολογικού μουσείου;



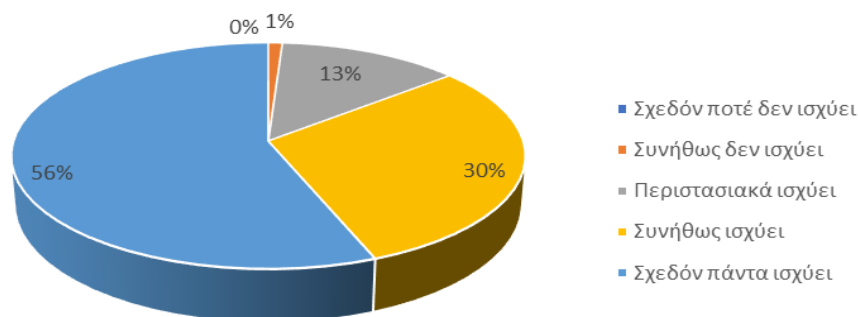
Διάγραμμα 11. Προτίμηση για το ενημερωτικό φυλλάδιο

Στην ερώτηση που αφορά τις πληροφορίες του ενημερωτικού φυλλαδίου, οι περισσότεροι απαντήσαν ότι προτιμούν να περιέχει ιστορικά στοιχεία της περιοχής και συνοπτική παρουσίαση των εκθεμάτων, με ποσοστά στα 31% και 28% αντίστοιχα. Το 19% απάντησε πως προτιμάει την αναλυτική παρουσίαση των εκθεμάτων, ενώ μόνο το 7% ενδιαφέρεται για την ιστορία του μουσείου. Το 15% απάντησε πως δεν διαβάζει τα ενημερωτικά φυλλάδια των αρχαιολογικών μουσείων.

Δεύτερο Μέρος Ερωτηματολογίου

Το δεύτερο μέρος της έρευνας επικεντρώθηκε στο σκοπό των επισκεπτών, ο οποίος αφορά τις προσωπικές τους επιθυμίες και προσδοκίες από την επίσκεψή τους σε ένα αρχαιολογικό μουσείο.

(Β.1.) Κατά την επίσκεψή σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο σας ενδιαφέρει η απόκτηση νέων γνώσεων;

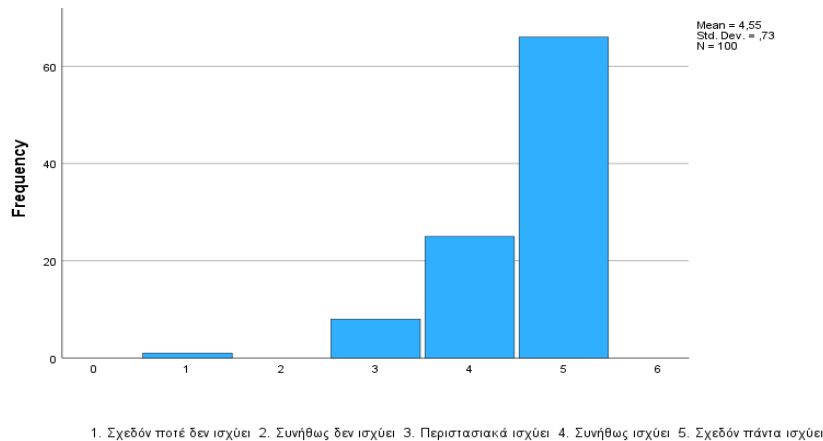


Διάγραμμα 12. Ενδιαφέρον για απόκτηση νέων γνώσεων

Όσον αφορά το ενδιαφέρον των επισκεπτών να αποκτήσουν νέες γνώσεις από την εμπειρία τους στο αρχαιολογικό μουσείο, οι απαντήσεις ήταν με μεγάλη διαφορά θετικές, με το 56% να

απαντάει «σχεδόν πάντα», το 30% αντίστοιχα να απαντάει «συνήθως» και το 13% να απαντάει «περιστασιακά».

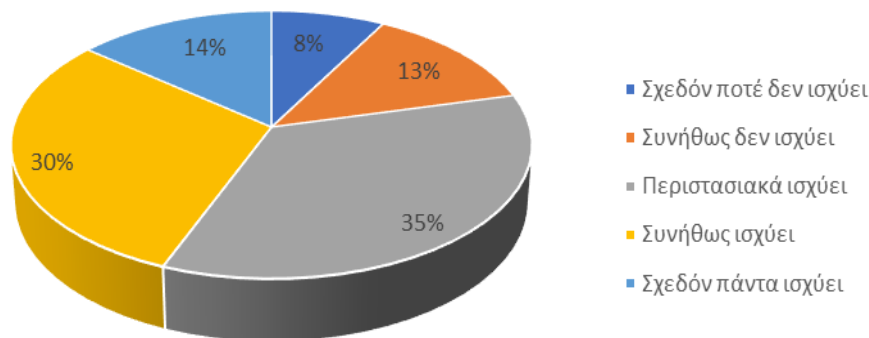
(B.2.) Κατά την επίσκεψή σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο σας ενδιαφέρει η επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό:



Διάγραμμα 13. Ενδιαφέρον για επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό

Όσον αφορά το ενδιαφέρον των επισκεπτών να έρθουν σε επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό, οι απαντήσεις ήταν επίσης με μεγάλη διαφορά θετικές, με το 66% αντίστοιχα να απαντάει «σχεδόν πάντα», το 25% να απαντάει «συνήθως» και το 8% να απαντάει «περιστασιακά».

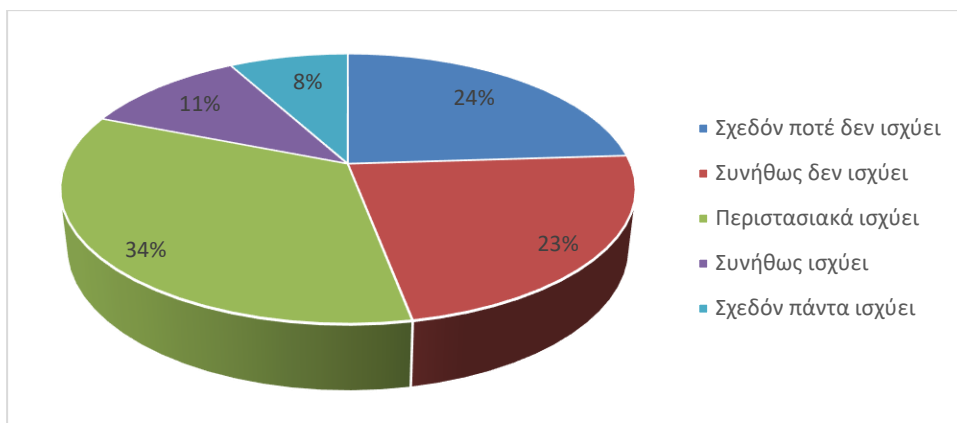
(B.3.) Κατά την επίσκεψή σας σε αρχαιολογικά μουσεία επιθυμείτε να συμμετάσχετε στη χρήση νέων τεχνολογικών εφαρμογών:



Διάγραμμα 14. Ενδιαφέρον για τη χρήση νέων τεχνολογιών

Στην ερώτηση η οποία αφορούσε την επιθυμία για χρήση νέων τεχνολογιών το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) απάντησε «περιστασιακά», το 30% «συνήθως», το 24% «πάντα», ενώ το 13% «συνήθως όχι» και το 8% «ποτέ».

(B.4.) Κατά την επίσκεψή σας σε αρχαιολογικά μουσεία επιθυμείτε να συμμετάσχετε σε καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα:



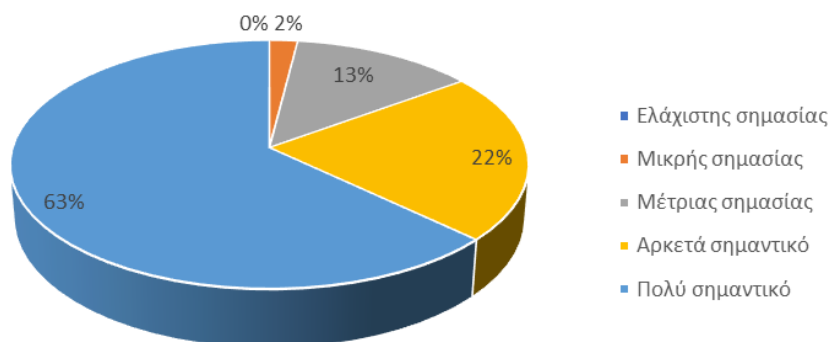
Διάγραμμα 15. Ενδιαφέρον για καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα

Τέλος, όσον αφορά τα καλλιτεχνικά εργαστήρια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η επιθυμία συμμετοχής φαίνεται να είναι μικρότερη, με το 34% να απαντάει «περιστασιακά», το 23% «συνήθως» και μόλις το 8% «σχεδόν πάντα», ενώ το 23% «συνήθως όχι» και το 24% «ποτέ».

Τρίτο Μέρος Ερωτηματολογίου

Το τρίτο μέρος της παρούσας έρευνας προσανατολίστηκε στο κομμάτι της αντίληψης της ποιότητας του μουσείου σε σχέση με θέματα που αφορούν τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό.

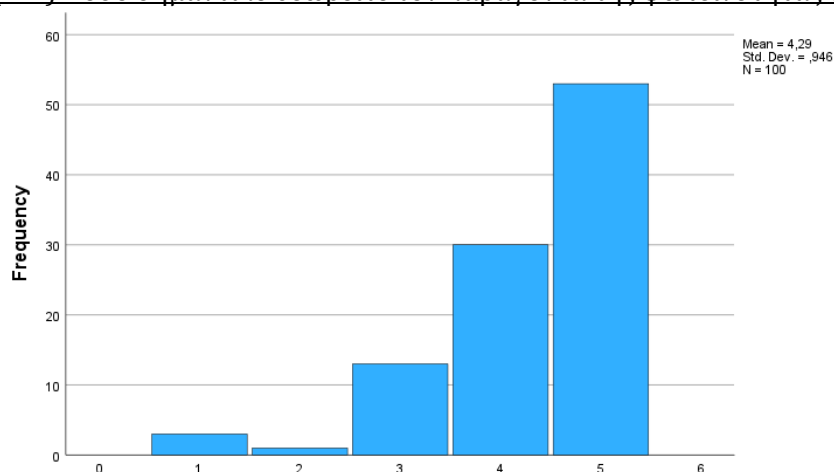
(Γ.1.) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον παράγοντα της καθαριότητας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο:



Διάγραμμα 16. Σημασία καθαριότητας

Η καθαριότητα των χώρων ενός αρχαιολογικού μουσείου φαίνεται να θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας αντίληψης της ποιότητας, με το 63% να δηλώνει πως τη θεωρεί πολύ σημαντική, το 22% αρκετά σημαντική και το 13% μέτριας σημασίας.

(Γ.2.) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον παράγοντα της φωτεινότητας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;

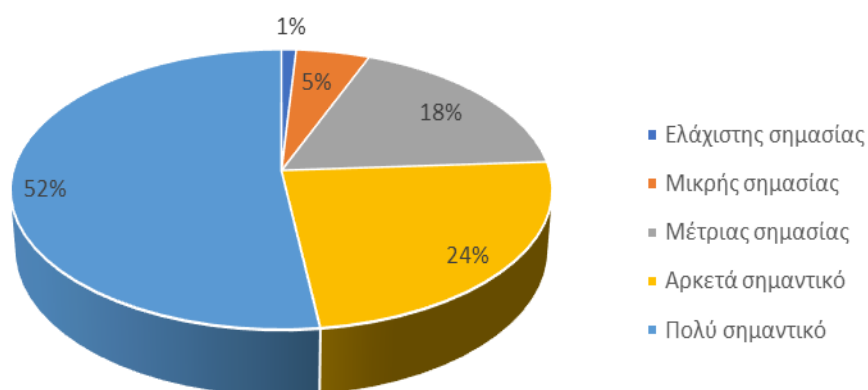


1.Ελάχιστης σημασίας 2.Μικρής σημασίας 3.Μέτριας σημασίας 4.Αρκετά σημαντικό 5.Πολύ σημαντικό

Διάγραμμα 17. Σημασία φωτεινότητας

Η φωτεινότητα θεωρείται πολύ σημαντική από το 53%, αρκετά σημαντική από το 30% και μέτριας σημασίας από το 13%.

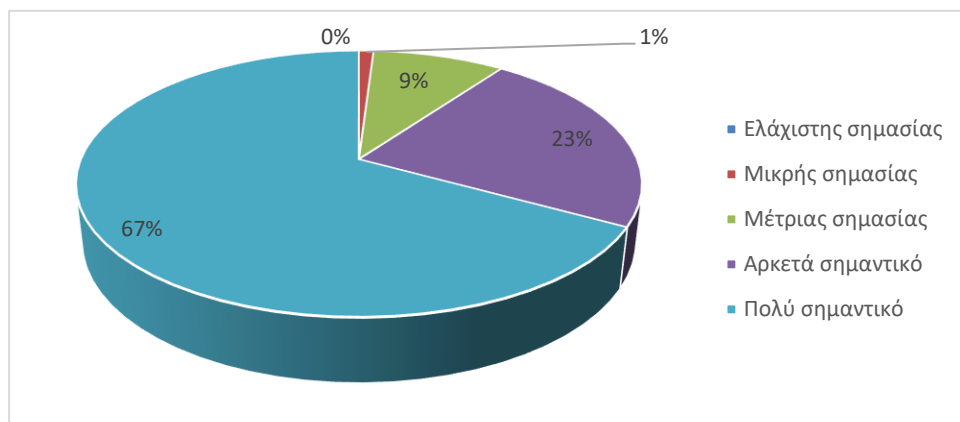
(Γ.3.) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον παράγοντα της ασφάλειας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;



Διάγραμμα 18. Σημασία ασφάλειας

Η ασφάλεια θεωρείται από το 52% πολύ σημαντική, από το 24% αρκετά σημαντική, ενώ από το 18% μέτριας σημασίας. Ένα μικρό ποσοστό, το 6%, θεωρεί την ασφάλεια μικρής ή ελάχιστης σημασίας.

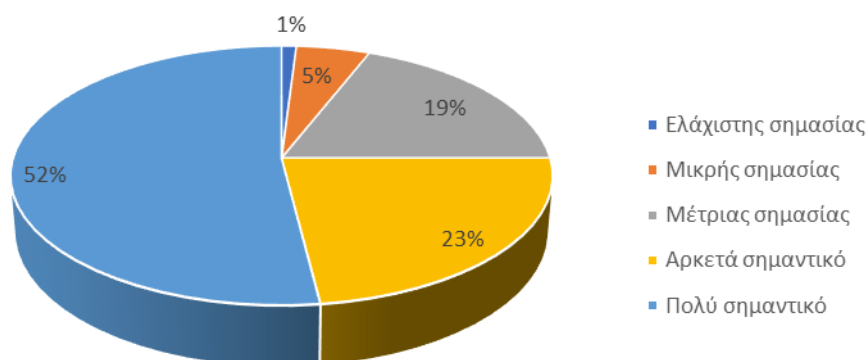
(Γ.4.) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον παράγοντα της ευγένειας και της προθυμίας για εξυπηρέτηση του προσωπικού σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;



Διάγραμμα 19. Σημασία εξυπηρέτησης προσωπικού

Ο παράγοντας της ευγένειας και της προθυμίας του προσωπικού φαίνεται να θεωρείται ο πιο σημαντικός παράγοντας, με το 67% να δηλώνει πως είναι πολύ σημαντικός, το 23% αρκετά σημαντικός και το 9% μέτριας σημασίας.

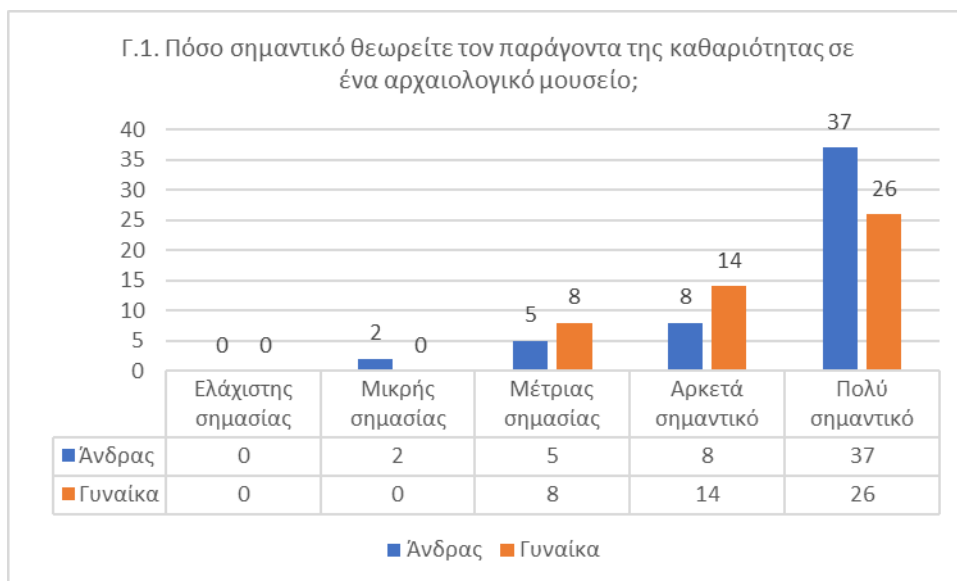
(Γ.5.) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες σε ένα αρχαιολογικό μουσείο;



Διάγραμμα 20. Σημασία εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες,

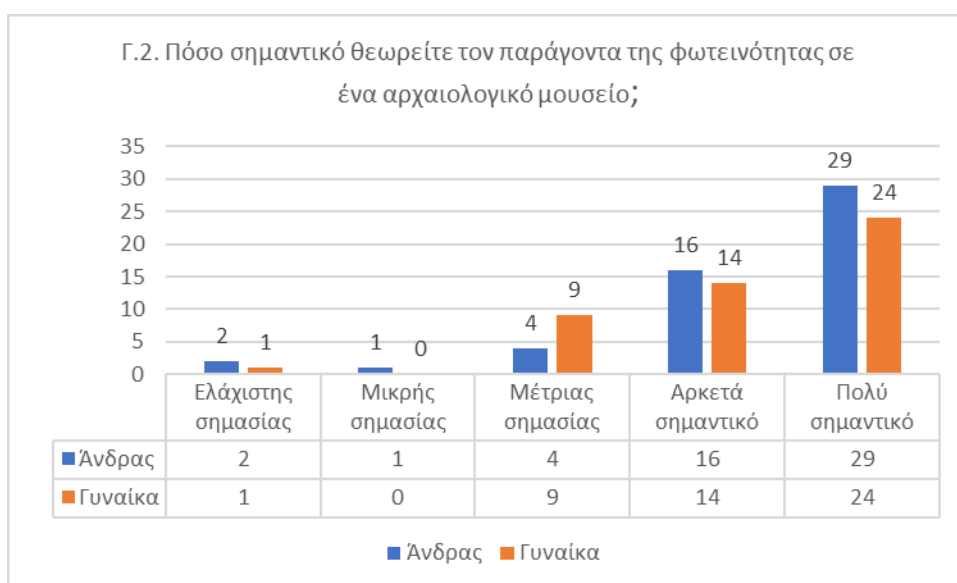
Η ύπαρξη εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες, θεωρείται από το 52% πολύ σημαντική, από το 23% αρκετά σημαντική, ενώ από το 19% μέτριας σημασίας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις αναφορικά με το φύλο και τις αντιλήψεις σε θέματα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.



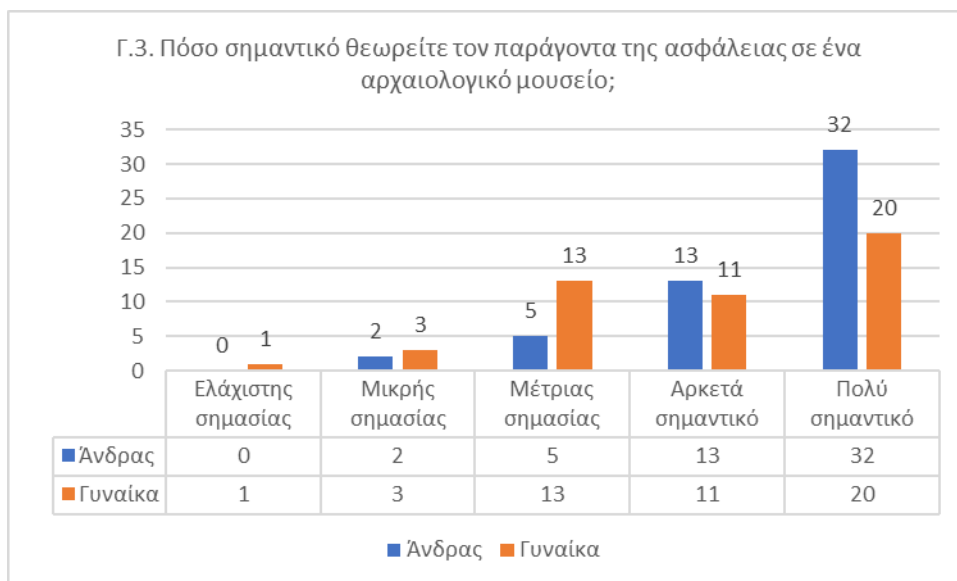
Διάγραμμα 21. Συνδυασμός φύλου και σημαντικότητα καθαριότητας.

Μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών φαίνεται να θεωρεί πολύ σημαντική την καθαριότητα σε ένα μουσείο, σε αντίθεση με τις γυναίκες.



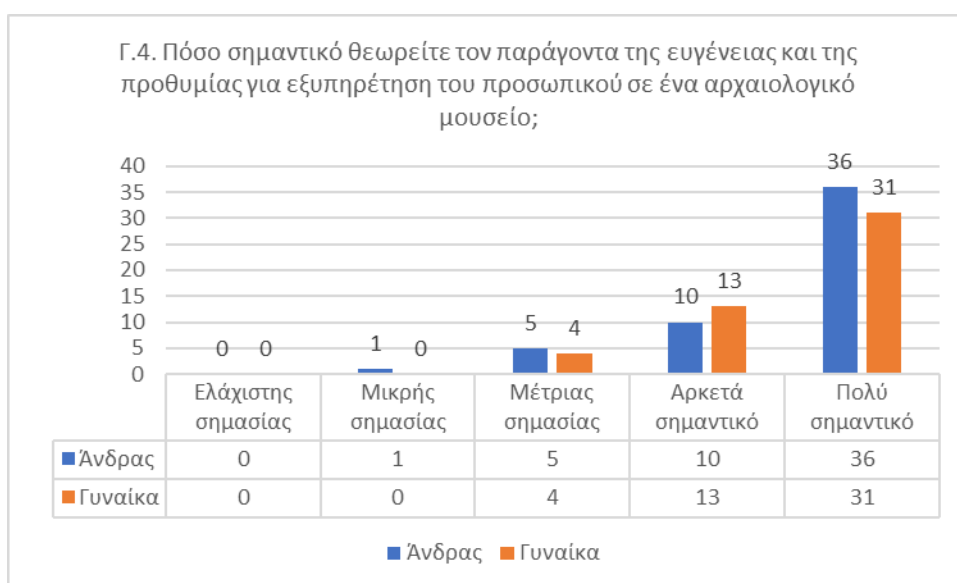
Διάγραμμα 22. Συνδυασμός φύλου και σημαντικότητα φωτεινότητας.

Παρόμοια, αλλά με μικρότερη διαφορά, περισσότεροι άνδρες φαίνεται να θεωρούν πολύ σημαντική τη φωτεινότητα σε ένα αρχαιολογικό μουσείο.



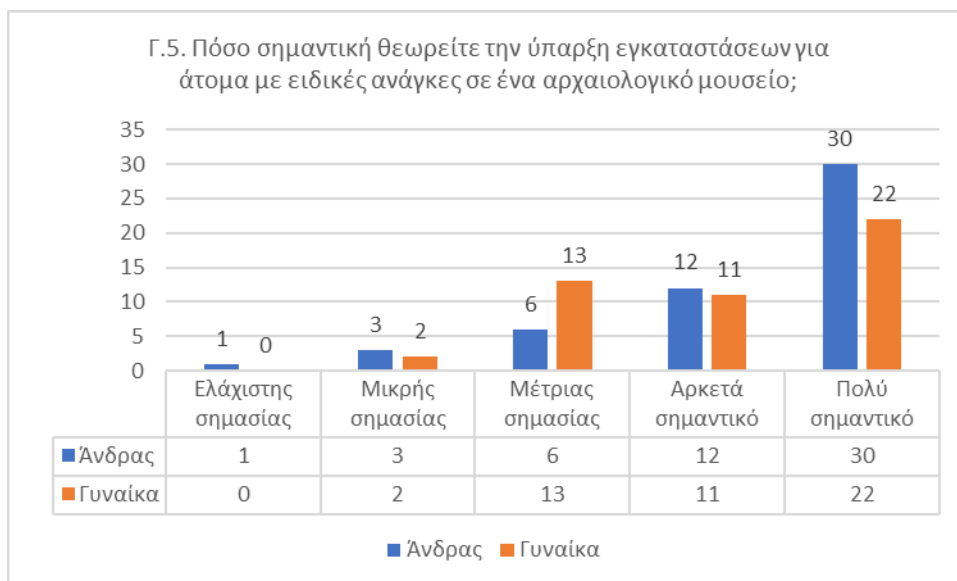
Διάγραμμα 23. Συνδυασμός φύλου και σημαντικότητα ασφάλειας.

Με αρκετά μεγάλη διαφορά (πάνω από 50%) φαίνεται να θεωρούν πολύ σημαντική την ασφάλεια ενός αρχαιολογικού μουσείου οι άνδρες, σε σχέση με τις γυναίκες.



Διάγραμμα 24. Συνδυασμός φύλου και σημαντικότητας εξυπηρέτησης.

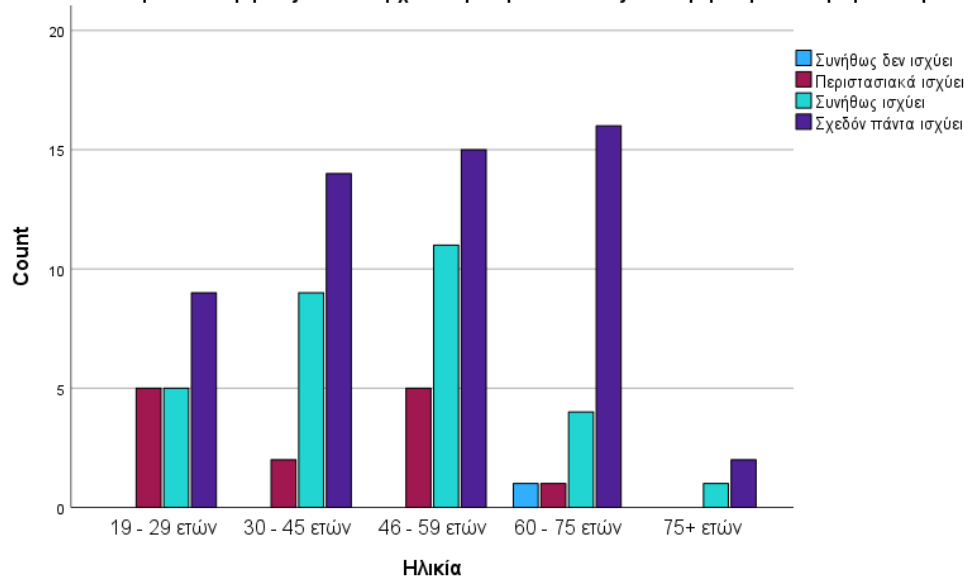
Σχετικά παρόμοια θεωρείται η σημαντικότητα του παράγοντα της ευγένειας και της προθυμίας για εξυπηρέτηση του προσωπικού και από τα δύο φύλα.



Διάγραμμα 25. Συνδυασμός φύλου και σημαντικότητας εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Αντίστοιχα μπορούμε να επισημάνουμε διαφοροποιήσεις όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα και τις πρόσθετες υπηρεσίες που επιθυμούν να λαμβάνουν με την επίσκεψη σε ένα αρχαιολογικό μουσείο.

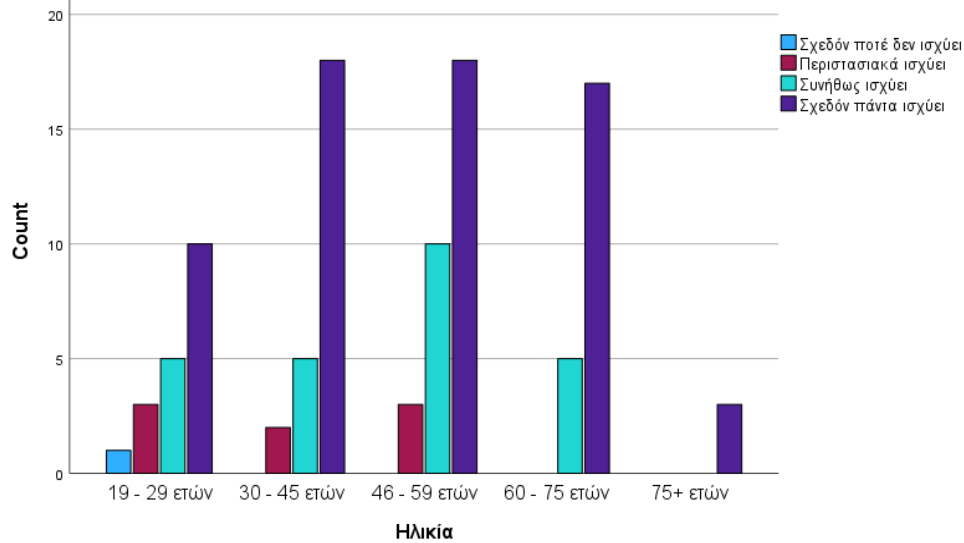
Β.1. Κατά την επίσκεψη σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο σας ενδιαφέρει η απόκτηση νέων γνώσεων;



Διάγραμμα 26. Συνδυασμός ηλικίας και ενδιαφέρον για απόκτηση νέων γνώσεων

Φαίνεται πως οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας δίνουν λίγο μεγαλύτερη σημασία στην απόκτηση νέων γνώσεων, σε σχέση με τις πιο νεαρές ηλικίες.

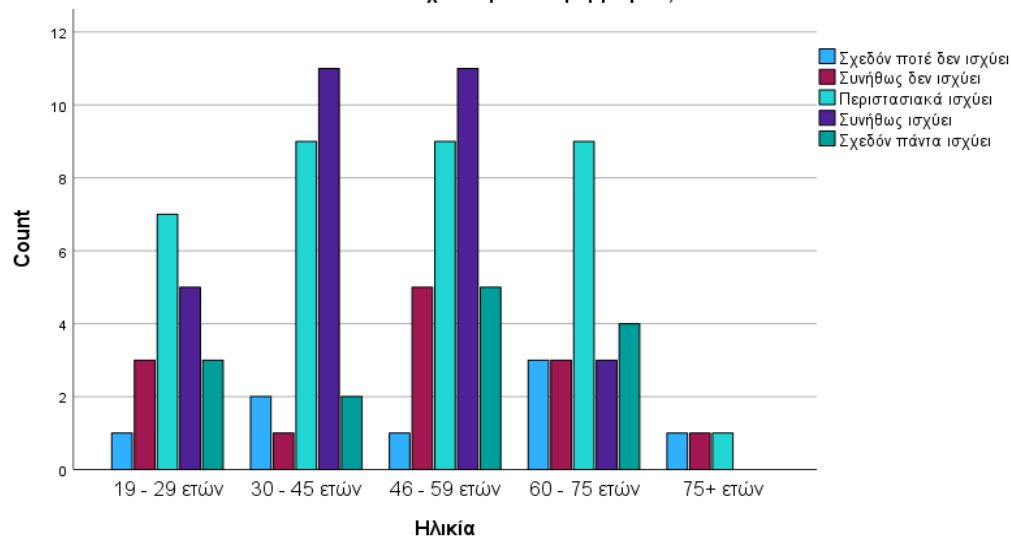
Β.2. Κατά την επίσκεψή σας σε ένα αρχαιολογικό μουσείο σας ενδιαφέρει η επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό;



Διάγραμμα 27. Συνδυασμός ηλικίας και ενδιαφέρον για επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό

Παρόμοια, οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία και στην επαφή τους με τον αρχαίο πολιτισμό, σε σχέση με τις πιο νεαρές ηλικίες.

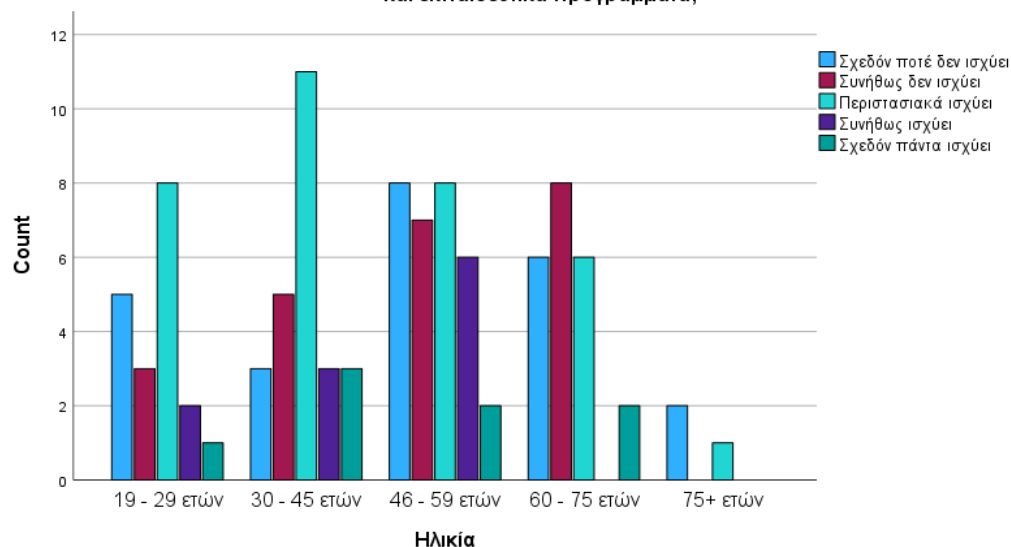
Β.3. Κατά την επίσκεψή σας σε αρχαιολογικά μουσεία επιθυμείτε να συμμετάσχετε στη χρήση νέων τεχνολογικών εφαρμογών;



Διάγραμμα 28. Συνδυασμός ηλικίας και ενδιαφέρον για τη χρήση νέων τεχνολογιών

Αντίθετα, οι άνθρωποι μικρότερων ηλικιών φαίνεται να δείχνουν ελαφρώς μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη χρήση νέων τεχνολογιών κατά την επίσκεψή τους σε αρχαιολογικά μουσεία, σε σχέση με ανθρώπους άνω των 60 ετών.

Β.4. Κατά την επίσκεψή σας σε αρχαιολογικά μουσεία επιθυμείτε να συμμετάσχετε σε καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα;



Διάγραμμα 29. Συνδυασμός ηλικίας και ενδιαφέρον για καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για συμμετοχή σε καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα διαφαίνεται κυρίως από ανθρώπους ηλικίας από 30 έως 45 ετών.

6. Τελικές Επισημάνσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνουν πληροφορίες για τις προσδοκίες των επισκεπτών των αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα, καθώς και για τους τρόπους αντίληψης της ποιότητας των υπηρεσιών και της συνολικής εμπειρίας κατά την επίσκεψή τους.

Η εμπειρία της επίσκεψης σε ένα αρχαιολογικό μουσείο αρχίζει με την αγορά του εισιτηρίου. Φαίνεται πως με μεγάλη διαφορά (87%) οι επισκέπτες προτιμούν να αγοράζουν τα εισιτήρια τους απευθείας στον χώρο του μουσείου έναντι μέσω διαδικτύου ή κάποιου γραφείου. Οι περισσότεροι επισκέπτες προτιμούν να επισκέπτονται τα αρχαιολογικά μουσεία ατομικά ή με παρέα. Επίσης, οι περισσότεροι επισκέπτες δεν επιλέγουν την υπηρεσία της ξενάγησης, αλλά από αυτούς που την επιλέγουν οι περισσότεροι προτιμούν την ομαδική, δεύτερη επιλογή είναι η ατομική ξενάγηση και τελευταία επιλογή αποτελεί η μαγνητοσκοπημένη παρουσίαση στη οποία σημαντικό ρόλο έχει η σειρά με την οποία θα λάβει ο επισκέπτης τις πληροφορίες (Miles, Tout, 1994a). Σχετικά με το ενημερωτικό φυλλάδιο, φαίνεται να είναι ο επιθυμητός οι πληροφορίες σχετικά με τα ιστορικά στοιχεία της περιοχής και η συνοπτική παρουσίαση των εκθεμάτων, έναντι της αναλυτικής παρουσίασης των εκθεμάτων και της ιστορίας του μουσείου.

Σε ότι αφορά τις προσδοκίες από την επίσκεψη σε ένα αρχαιολογικό μουσείο, επικρατεί η επιθυμία για επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό και η απόκτηση νέων γνώσεων, ιδιαίτερα από τους επισκέπτες μεγαλύτερων ηλικιών. Το ενδιαφέρον για χρήση νέων τεχνολογιών είναι πιο περιορισμένο και φαίνεται να προτιμάται κυρίως από επισκέπτες νεότερων ηλικιών. Το ενδιαφέρον για συμμετοχή σε καλλιτεχνικά εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα είναι περιορισμένο, με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τέτοιου είδους δραστηριότητες να εκδηλώνεται κυρίως από ανθρώπους ηλικίας από 30 έως 45 ετών και από άτομα που δεν επισκέπτονται τακτικά αρχαιολογικά μουσεία σε αντίθεση με τους τακτικούς επισκέπτες οι οποίοι αναζητούν τη μάθηση και τη γνώση (Hein, 1998).

Το τρίτο μέρος της έρευνας, το οποίο διερεύνησε τις αντιλήψεις σε σχέση με τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό ανέδειξε ως πιο σημαντικό παράγοντα την ευγένεια και την προθυμία του προσωπικού. Σε αυτό το συμπέρασμα φαίνεται να συμφωνούν και άλλες έρευνες των τελευταίων χρόνων, όπου οι σημαντικότεροι παράγοντες για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών από τους επισκέπτες, φάνηκε να αφορούν οι σχέσεις μεταξύ ευγένειας του προσωπικού, ποιότητας και τιμής (Soler, Gemar, 2017).

Επόμενος σημαντικός παράγοντας είναι αυτός της καθαριότητας των χώρων ενός αρχαιολογικού μουσείου. Στη συνέχεια ακολουθούν οι παράγοντες της φωτεινότητας, της ασφάλειας και της ύπαρξης εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες θεωρούνται «πολύ σημαντικοί» από τους περισσότερους που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Διάφορες έρευνες επισημαίνουν ότι οι επισκέπτες των αρχαιολογικών μουσείων δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην ευγένεια και την προθυμία του προσωπικού, παρά στην τεχνική διάσταση των υπηρεσιών ή ακόμα και στην ίδια την «εικόνα» του οργανισμού, επομένως κρίνεται αναγκαίο να γίνουν επενδύσεις, οι οποίες αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα. Το παραπάνω συμπέρασμα εξάγεται και από την έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της εργασίας όπου η ευγένεια και η προθυμία για εξυπηρέτηση από το προσωπικό θεωρείται από τους επισκέπτες, ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που αφορά τον περιβάλλοντα χώρο ενός αρχαιολογικού μουσείου. Επομένως, το προσωπικό πρέπει να είναι πάντα ευγενικό και συνεχώς έτοιμο και πρόθυμο να εξυπηρετήσει προκειμένου να συμβάλει στην αντιληπτή ποιότητα του μουσείου. Όσον αφορά τους χώρους των μουσείων, οι επισκέπτες φαίνεται να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην καθαριότητα και τη φωτεινότητα. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχουν άτομα ασφαλείας και εγκαταστάσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση των αρχαιολογικών μουσείων, είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή και να λαμβάνεται υπόψη το νόημα που έχει η εμπειρία της επίσκεψης σε ένα μουσείο από τον ίδιο τον επισκέπτη (Miles, Tout, 1994b). Με βασικό άξονα αυτό, θα πρέπει να σχεδιάζονται όλες οι διαδικασίες. Σύμφωνα με την πρωτογενή διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, οι επισκέπτες έχουν ως κύριο ζητούμενο την επαφή με τον αρχαίο πολιτισμό και την απόκτηση νέων γνώσεων, ενώ σε δεύτερη φάση, ιδιαίτερα οι επισκέπτες νεότερων ηλικιών, επιθυμούν να συμμετάσχουν στη χρήση νέων τεχνολογιών, σε καλλιτεχνικά εργαστήρια, αλλά και εκπαιδευτικά προγράμματα.

7.Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αϊτσίδου, Ι. (2020). *Καταναλωτική Συμπεριφορά και Ποιότητα Υπηρεσιών Στην Ελλάδα Εν Μέσω της Παγκόσμιας Υγειονομικής Κρίσης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ.22.
<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/25225>

Αναστασίου, Σ. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού - Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg, σελ.62–63.

Αποστολίδου, Π. (2018). *Σύγχρονος ελληνικός πολιτισμός*, Αλεξανδρούπολη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, σελ.18.
https://repo.lib.duth.gr/jspui/bitstream/123456789/11022/1/ApostolidouP_2018.pdf

Αυδίκος, Β. (2014). *Οι Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο, σελ.111.

Γιάνναρου, Μ. (2019). *Αξιολόγηση του Επιπέδου Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών ενός Θεματικού Πάρκου*. Θεσσαλία: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, σελ.9-12. <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/44119/12114.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Γρηγορόπουλος, Α., Μπαλιάτσας, Β., Μπαλιάτσας, Δ., Αρβανίτη, Ε., και Τσίγκρη, Π. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής με Αναγωγή στην Αρχαία Ελληνική*. Αθήνα, Εκδόσεις: Έννοια, σελ.457, 591, 592.

διαNEOσις (2023), Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού - Προτάσεις πολιτικής, https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2023/10/culture_final.pdf

Δόνος, Γ. (2019). *Τα Πολιτιστικά Κέντρα ως Μέσο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στον Τουρισμό*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ.9-10., <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/12535>

ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Ελληνική Στατιστική Αρχή), (2023). Κίνηση Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων <https://www.statistics.gr/documents/20181/c55cae3-0d53-9bf5-fd31-3a6e28903fbc>.

Ζαφειροπούλου, Α. (2012). *Ποιότητα Υπηρεσιών στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς - Η Περίπτωση του Μεγάρου Μουσικής Θεσσαλονίκης*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, σελ.35-36.

Ζορμπά, Μ. (2016). *Πολιτική του Πολιτισμού – Ευρώπη και Ελλάδα στο Δεύτερο Μισό του 20ου Αιώνα*. 2^η έκδοση, Αθήνα: Πατάκη, σελ.45.

Μακρυγιωργίου, Σ. (2016). *Το Πλαίσιο Ανάπτυξης του Πολιτιστικού Τουρισμού και η Σύνδεση του με τα Συνέδρια: η Περίπτωση του Αρχαιολογικού Χώρου της Δήλου και των Μουσείων της Μυκόνου*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, σελ.5. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/40271>

Μπλέσιος Ν., (2008). *Η Διοίκηση και ο Έλεγχος της Ποιότητας*, Πειραιάς: Εκδ. Μ. Βαρβαρήγου

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου, σελ.52, 362.

Ντούβας, Λ. (2017). *Θεματικά πάρκα: Η συμβολή τους στην τουριστική ανάπτυξη*. <https://docplayer.gr/20912731-Thematika-parka-i-symvoli-toys-stin-toyristiki-anaptyxi-loykas-ntoyvas.html>

Πανέτας, Γ. (2014). *Πολιτισμός και Ετερότητα*. Καλαμάτα: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4437/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%AD%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CE%93%CE%B5%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BF%CF%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα, https://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/search.html?lq=%CF%80%CE%BF%CE%B%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82&sin=all

Χυτήρης, Α.Σ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος, σελ.135,139.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

AL-Najjar, B. (2014). *Corporate Governance, Tourism Growth and Firm performance: Evidence from Public Listed Tourism Firms in Five Middle Eastern Countries*. United Kingdom: University of London, pp.19–21.

Bazin, G. (1967). *The Museum Age*, Universe Books. Bloomington, Indiana, pp.7.

Ghosh, A. and Ravichandran, S. (2018). *Understanding Hospitality Employers' Perceptions of Pre - Employment Testing in Determining Successful Hires*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration: Taylor and Francis Group, 19.

Gurel, E. and Nielsen, A. (2018). *Exploring the Visitors' Perceptions and Experiences of Museums*. Tourist Behavior - An Experiential Perspective, Springer, pp. 141 – 155.

Hein, G. (1998). *Learning in the Museum*. London: Routledge, pp.115-116.

Jarboui, S., Guetat, H. and Boujelbene, Y. (2015). *Evaluation of Hotels Performance and Corporate Governance Mechanisms: Empirical Evidence from the Tunisian Context*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 25, pp.30–37.

Mathur, K. (2021). 10 things to remember while designing cultural centers. Rethinking the future, Διαθέσιμο Διαδικτυακά στη Διεύθυνση: <https://www.re-thinkingthefuture.com/rtf-fresh-perspectives/a1644-10-things-to-remember-while-designing-cultural-centers/>

Miles. R. and Tout, A. (1994a). *Outline of a Technology for Effective Science Exhibits*. Hooper – Greenhill: The Educational Role of the Museum, London: Routledge, pp.87-100.

Miles. R. and Tout, A. (1994b). *Impact of Research on the Approach to the Visiting Public at the Natural History Museum, London*. Hooper – Greenhill: The Educational Role of the Museum, London: Routledge, pp.101-106.

Murphy, B. (2004). *The Definition of the Museum*. ICOM News, 52(2), pp.3.

Oak, S. and Iyengar, J.R. (2009). *Investigating the Differences in Corporate Governance Between Hospitality and Non-Hospitality Firms*. Advances in Hospitality and Leisure, 5, pp.125–140.

Poll, R. (2018). *Quality in museums and libraries: a comparison of indicators*. Performance Measurement and Metrics, 19 (2), pp. 90-100.

Pop, I. and Borza, A. (2016). *Quality in museums as a way to increase sustainability*. European Journal of Sustainable Development, 5 (3), pp. 217-228.

Soler, I.P. and Gemar, G. (2017). *A Measure of Tourist Experience Quality: The Case of Island Tourism in Malaga*. Total Quality Management & Business Excellence: Taylor and Francis Group.

Tsakiri, E. (2021). *Collective Activity in Ancient Greece: from Prehistoric Times to the Hellenistic Era*. 26th International Conference on Cultural Heritage and New Technologies: ICOMOS, pp.1-4.

Vajčnerová, I. and Ryglová, K. (2014). *Key Factors of Quality in The Sector of Tourism Services Providers: Case Study: Czech Republic*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 62, pp.1496.

Γκούσιος Χαράλαμπος

Αναπληρωτής Καθηγητής τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς
chgous@unipi.gr

Abstract

Culture is recognised worldwide as the main means of communication, dialogue and understanding between peoples. Thus, the 2001 UNESCO Declaration defines cultural diversity as the cornerstone of peace and democracy. For its part, Cultural diplomacy is practiced through the influence that the cultural achievements of one state have on the citizens of other states. As a leading product of culture, the Greek language and Greek culture in general are promoted through Greek cultural diplomacy and its institutions such as the Hellenic Foundation for Culture, which is active in many countries. It is precisely these policies for the promotion of the Greek language and culture that are discussed in this article. A wide range of actions and initiatives will be presented, which make the Hellenic Foundation for Culture one of the main pillars for the promotion of cultural diplomacy in Greece.

Keywords. cultural diplomacy, cultural diversity, Hellenic Foundation of Culture, promotion of Greek language

Περίληψη

Ο πολιτισμός αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως το βασικό μέσο επικοινωνίας, διαλόγου και κατανόησης μεταξύ των λαών. Έτσι η διακήρυξη της ΟΥΝΕΣΚΟ το 2001 ορίζει την πολιτισμική ποικιλομορφία ως το θεμέλιο λίθο της ειρήνης και της δημοκρατίας. Από την πλευρά της, η πολιτιστική διπλωματία ασκείται μέσω της επιρροής την οποία τα πολιτισμικά επιτεύγματα ενός κράτους ασκούν στους πολίτες άλλων κρατών. Ως κορυφαίο προϊόν πολιτισμού η ελληνική γλώσσα και γενικά ο ελληνικός πολιτισμός προωθούνται μέσω της ελληνικής πολιτιστικής διπλωματίας και φορέων της όπως το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού το οποίο δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες. Αυτές ακριβώς οι πολιτικές προώθησης της ελληνικής γλώσσας και πολιτισμού εξετάζονται στο παρόν άρθρο. Θα παρουσιαστεί ένα ευρύ φάσμα δράσεων και πρωτοβουλιών οι οποίες καθιστούν το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού έναν από τους βασικούς πυλώνες προώθησης της πολιτιστικής διπλωματίας της Ελλάδας.

Λέξεις-κλειδιά. πολιτιστική διπλωματία, πολιτισμική πολυμορφία, Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, προώθηση της ελληνικής γλώσσας

1. Πολιτιστική Διπλωματία: εννοιολογική προσέγγιση, τα μέσα άσκησης και η σημασία της

Η έννοια του ανταγωνισμού αποτελεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες το δομικό πρότυπο του παγκοσμιοποιημένου κόσμου. Στην ελεύθερη οικονομία αλλά και στην αγορά εργασίας η αξία, εταιρική ή ατομική, προσδιορίζεται με όρους υπεροχής έναντι των άλλων. Αυτό όμως το οποίο λαμβάνει χώρα στον μικρόκοσμο των κρατών παρατηρείται, ίσως και ακόμα εντονότερα, στη μεγάλη κλίμακα, την κλίμακα των σχέσεων μεταξύ των κρατών.

Κάθε κράτος επιχειρεί να υπερασπίζεται τα συμφέροντά του και να ενδυναμώνει ολοένα και περισσότερο την παρουσία του, την εικόνα του, στη διεθνή σκηνή, τόσο σε οικονομικό, όσο και σε πολιτικό επίπεδο (Κουσκουβέλης, 2009).

Σημαντικό εργαλείο στον αγώνα για απόκτηση οικονομικής και πολιτικής δύναμης είναι η άσκηση επιρροής στον τομέα του πολιτισμού (Howson, Dubber, 2014).

Κατά συνέπεια, η πολιτιστική διπλωματία αναδεικνύεται λοιπόν σε κρίσιμο παράγοντα της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους.

Πολιτιστική διπλωματία ονομάζεται κατά την κρατούσα άποψη «η συστηματική και ιεραρχημένη χρήση του πολιτισμού μιας χώρας κατά την άσκηση της εξωτερικής του πολιτικής» (Τζουμάκα, 2005)

Άρα, η πολιτιστική διπλωματία περιλαμβάνει την ανταλλαγή ιδεών, την ελεύθερη διάδοση τεχνικών και τεχνολογικών πληροφοριών και γενικότερα την έκθεση των επιτευγμάτων του πολιτισμού μιας χώρας, ώστε αυτά να καταστούν διαθέσιμα προς χρήση από άλλες χώρες και τους πολίτες τους. Υπογραμμίζεται στο σημείο αυτό ο αμφίδρομος χαρακτήρας αυτής της διαδικασίας αφού όλα τα συμβαλλόμενα μέρη αποκομίζουν οφέλη τα οποία συναρτώνται με την αξία των μορφωτικών, πολιτιστικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων τους.

Η πολιτιστική διπλωματία σχεδιάζεται και υλοποιείται συνήθως υπό την ευθύνη της Πολιτείας. Η εκάστοτε Κυβέρνηση, ιδίως τα Υπουργεία Εξωτερικών, Πολιτισμού και Παιδείας, οργανώνουν τις μεθόδους, με τις οποίες θα διαχέονται τα πολιτιστικά ή πολιτισμικά στοιχεία στα υπόλοιπα κράτη, όπως επίσης τις μεθόδους, με τις οποίες θα “εισάγονται” αντίστοιχα στοιχεία άλλων χωρών στο εσωτερικό. Η προηγούμενη διαπίστωση καθόλου δε σημαίνει πως η δράση του ιδιωτικού τομέα απουσιάζει από τον παρόντα χώρο. Ειδικότερα, στις χώρες όπου η ιδιωτική πρωτοβουλία ανθεί και βρίσκεται σε αγαστή συνεργασία με τον κρατικό μηχανισμό, διαδραματίζει αξιοσημείωτο ρόλο στη διάδοση προϊόντων πολιτισμού και στην επέκταση των ιδεών που αντιπροσωπεύουν.

Μολονότι η διαμόρφωση της πολιτιστικής διπλωματίας γίνεται κατεξοχήν από το κράτος, φορείς άσκησής της είναι πολλές φορές Ινστιτούτα ή Ιδρύματα που τελούν υπό κρατική εποπτεία και συγχρηματοδοτούνται από κρατικά κονδύλια, χωρίς όμως να έχουν αμιγώς κρατική υπόσταση.

Η πολιτιστική διπλωματία αφορά περίπου κάθε πιθανό προϊόν του πολιτισμού μιας χώρας, αρκεί αυτό να συνδράμει τη διάδοση των ιδεών και των προτύπων της στις χώρες – δέκτες (Eliot, 2010).

Βασικοί άξονες, γύρω από τους οποίους κινείται η πολιτιστική διπλωματία είναι:

- i. η τεχνολογία, τα επιτεύγματα και οι εφαρμογές της οι οποίες διευκολύνουν την καθημερινή ζωή, είτε δημιουργώντας νέες προοπτικές, είτε βελτιώνοντας τις συνθήκες διαβίωσης των πολιτών.
- ii. οι επιστήμες ως εκφραστές του ακαδημαϊκού πλούτου και ως δείκτες τόσο του θεωρητικού όσο και του πρακτικού υπόβαθρου μιας χώρας.
- iii. οι τέχνες που περιγράφουν το αισθητικό επίπεδο μιας χώρας και συνιστούν τον πυρήνα του πολιτισμού της.
- iv. κάθε άλλο στοιχείο που συναποτελεί την κουλτούρα ενός λαού, όπως ο τρόπος έκφρασης, οι διατροφικές συνήθειες και
- v. η γλώσσα ως μέσο επικοινωνίας και άσκησης επιρροής. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα ο Αγγλικός γλωσσικός ηγεμονισμός.

Η πολιτιστική διπλωματία δε λειτουργεί φυσικά ως αυτοσκοπός, αλλά εξυπηρετεί συγκεκριμένες επιδιώξεις των κρατών. Αντιστοίχως, η αποτελεσματική άσκησή της προσφέρει σημαντικά άμεσα και έμμεσα πλεονεκτήματα.

Καταρχήν, μέσω της πολιτιστικής διπλωματίας, η κάθε χώρα ανταλλάσσει προϊόντα πολιτισμού με άλλες χώρες, οπότε αφενός εμπλουτίζει τη δική της ταυτότητα με στοιχεία που της ταιριάζουν, αφετέρου διεισδύει και συν-διαμορφώνει αναλόγως την ταυτότητα άλλων πολιτισμών. Εξαιτίας της ανωτέρω πολιτιστικής προσέγγισης, διευκολύνονται οι σχέσεις μεταξύ κρατών και επιτυγχάνεται αμοιβαίος σεβασμός και καλύτερη συνεννόηση ανάμεσα τους.

Είναι κοινώς παραδεκτό ότι η υλοποίηση προγραμμάτων διαπανεπιστημιακής κινητικότητας στη Τριτοβάθμια ευρωπαϊκή εκπαίδευση συμβάλλει αποφασιστικά σε αυτή την «όσμωση»: σε ένα ελληνο-γαλλικό πρόγραμμα ανταλλαγής φοιτητών, οι μεν Γάλλοι φοιτητές θα έρθουν σε αμεσότερη επαφή με την ελληνική ιστορία και τον σύγχρονο ελληνικό πολιτισμό, οι δε Έλληνες συνάδελφοί τους θα γνωρίσουν καλύτερα βασικά πολιτιστικά στοιχεία της χώρας η οποία τους φιλοξενεί. Έτσι αυτή η διαπολιτισμική προσέγγιση δημιουργεί αισθήματα αμοιβαίας εκτίμησης ανάμεσα στους λαούς χάρη στα οποία ενισχύεται η συνεργασία των δύο χωρών.

Πέρα όμως από την επίτευξη καλών διμερών ή πολυμερών σχέσεων, η πολιτιστική διπλωματία έχει και έναν έμμεσο στόχο, που είναι ίσως ακόμη πιο σημαντικός από τον προηγούμενο (Elias,1997):

την απόκτηση οικονομικών και πολιτικών οφελών. Ειδικότερα, η “εξαγωγή” πολιτιστικών στοιχείων σε ξένα κράτη συνοδεύεται συνήθως από την κυριολεκτική εξαγωγή προϊόντων μέσω των οποίων αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία μεταφέρονται στην καθημερινότητα. Η διάδοση, για παράδειγμα, μιας κουλτούρας η οποία εδράζει την ευτυχία πάνω σε ολοένα εξελισσόμενες τεχνολογικές συσκευές, αυτομάτως δημιουργεί την “ανάγκη” της αγοράς για τέτοιου είδους υλικά αγαθά και επομένως επιτρέπει σε εκείνους που τα παράγουν να αποκομίσουν πλούτο από την πώλησή τους. Ακριβώς με αυτό τον τρόπο, χώρες όπως η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής “κατασκευάζουν” αδιαλείπτως νέες ανάγκες και παράγουν αντίστοιχα προϊόντα, για να τις καλύψουν, εξασφαλίζοντας οικονομικά κέρδη. Ακόμη μεγαλύτερα οφέλη, οικονομικά και πολιτικά, αποδίδει η διάδοση πτυχών του πολιτισμού που αφορούν τις τέχνες και τα γράμματα.

Η αποτελεσματικότερη προσέγγιση του όρου «Πολιτιστική Διπλωματία» μας οδηγεί αναπόφευκτα στη διατύπωση από τον Joseph Nye του όρου λεγόμενης “ήπιας ισχύος” (Nye, 2005)

Ήπια ισχύς είναι μία μέθοδος άσκησης της εξωτερικής πολιτικής που διαφέρει από τις συνήθεις πρακτικές των κρατών, εφόσον δε χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων της ούτε άμεσο (πολεμική σύγκρουση, απειλή επεκτατικής επέμβασης κ.ά.) ή έμμεσο (π.χ. οικονομικό εμπάργκο, διάρρηξη διπλωματικών σχέσεων) καταναγκασμό, ούτε δελεάζει το άλλο μέρος με πολιτικά και οικονομικά οφέλη. Αντίθετα, η ήπια ισχύς, λειτουργώντας αργά πλην μεθοδικά, καλλιεργεί στα υπόλοιπα κράτη μία θετική γνώμη για το υποκείμενό της, οπότε οι δέκτες της ενστερνίζονται ή πάντως προσεγγίζουν, ενσυνείδητα ή υποσυνείδητα, τις αξίες και τις ιδέες του ως ορθές. Ας δούμε ένα ενδεικτικό παράδειγμα το οποίο αποκαλύπτει την αποτελεσματικότητα της ήπιας ισχύος και την κρισιμότητά της για μία επιτυχημένη εξωτερική πολιτική:

η κινηματογραφική βιομηχανία των Η.Π.Α. είναι μακράν η πιο κερδοφόρα και πιο διαδεδομένη παγκοσμίως. Οι παραγωγές αμερικανικής προέλευσης προβάλλονται σε αίθουσες όλων των χωρών και προσελκύουν εκατομμύρια θεατών. Ως εκ τούτου, παρέχουν πρόσφορο έδαφος για τη μετάδοση “μηνυμάτων” που ανταποκρίνονται στα πολιτιστικά, πολιτισμικά, οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Συμπερασματικά, η άσκηση πολιτιστικής διπλωματίας υπαγορεύεται πάντα από ένα συνδυασμό στόχων, από τη μία πλευρά για ανάπτυξη σχέσεων καλής συνεννόησης με τα άλλα κράτη, από την άλλη για ικανοποίηση συμφερόντων οικονομικής και πολιτικής υφής.

2.0 ρόλος του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού στην οικοδόμηση πολιτισμικού παραδείγματος

Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (Ε.Ι.Π.) συστάθηκε το 1992 (ΦΕΚ,1992). Πρώτος πρόεδρος ορίστηκε ο Ιωάννης Γεωργιάκης, καθηγητής πανεπιστημίου, ακαδημαϊκός και πρέσβης εκ προσωπικοτήτων, ο οποίος προσδοκούσε να καταστήσει το Ε.Ι.Π. έναν φορέα για την παγκόσμια προβολή του ελληνικού πολιτισμού. Το Ίδρυμα έλαβε τη μορφή Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου κατόπιν ομόφωνης απόφασης της Βουλής των Ελλήνων και ετέθη υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εξωτερικών και του εκάστοτε Προέδρου της Ελληνικής Δημοκρατίας.

Η αρχική του ονομασία ήταν Ίδρυμα Ελληνικού Πολιτισμού. Η Γενική Συνέλευση είχε την αρμοδιότητα εκλογής του Προέδρου και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Ωστόσο από το 1997 μετονομάστηκε σε Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού και η δομή του άλλαξε με μια σειρά από νομοθετικές πράξεις, σύμφωνα με τις οποίες ο Πρόεδρος προτείνεται από το εποπτεύον Υπουργείο. Το τελευταίο μεριμνά και για τον διορισμό των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος.

Από το 2002, το Ε.Ι.Π. βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (ΦΕΚ, 2002). Στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχει ο εκάστοτε επικεφαλής της Ε1 Διευθύνσεως Μορφωτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων ως εκπρόσωπος του Υπουργείου Εξωτερικών και ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

2.1 Αποστολή του Ε.Ι.Π.

Η ελληνική γλώσσα και ο ελληνικός πολιτισμός αποτελούν πολιτισμικούς φορείς σε διαφορετικούς χρόνους μέσα στην ιστορία και μάλιστα σε μεγάλη γεωγραφική έκταση λόγω κυρίως του εμπορίου και της μετανάστευσης. Η εμβέλειά τους εκτείνεται όπου υπάρχει ελληνικός πληθυσμός, στην Αμερική, την Αυστραλία και την Αφρική και ασφαλώς στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Επιδίωξη του Ε.Ι.Π. είναι να αποτελέσει κέντρο της ελληνικής κουλτούρας για όλους τους Έλληνες της διασποράς οι οποίοι ενδιαφέρονται για κάποια διάσταση του ελληνικού πολιτισμού. Το Ε.Ι.Π.

ιδρύθηκε για να αποτελέσει ένα μέσο πολιτιστικής διπλωματίας, εξυπηρετώντας έτσι την ελληνική εξωτερική πολιτική. Είναι λοιπόν σημαντικό να διατηρηθεί η δυναμική παρουσία και επιρροή του ελληνικού πολιτισμού σε όλα τα μήκη και πλάτη της Γης.

Πιο συγκεκριμένα στους ιδρυτικούς στόχους του ιδρύματος υπογραμμίζονται τα ακόλουθα:

«Σκοπός του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού είναι: α) η καλλιέργεια της γνωριμίας και προσέγγισης του Ελληνικού Πολιτισμού στην αλλοδαπή, της ευρύτερης γνώσης για την ελληνική συμβολή στα γράμματα, στις επιστήμες και στις τέχνες και γενικά στην πολιτιστική δημιουργία, β) η διάδοση και προβολή της ελληνικής γλώσσας και η μέριμνα για την καλλιέργεια της ελληνικής γλώσσας στον ελληνισμό της διασποράς, γ) η ενίσχυση της πολιτιστικής, μορφωτικής και επιστημονικής συνεργασίας με άλλες χώρες και δ) η συμβολή στην καλλιέργεια και αξιοποίηση των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών σχέσεων, με στόχο την ανάπτυξη δημιουργικού διαλόγου μεταξύ των λαών για την αλληλοκατανόηση και τη δημιουργική και ειρηνική συνύπαρξή τους» (ΦΕΚ, 1997).

Η δομή και η οργάνωση του Ε.Ι.Π. είναι παρόμοια με τη δομή μεγάλων ευρωπαϊκών πολιτιστικών ιδρυμάτων όπως είναι το Βρετανικό Συμβούλιο, το Γαλλικό Ινστιτούτο, το Ινστιτούτο Θερβάντες και το Ινστιτούτο Γκαίτε.

Για την επίτευξη της αποστολής του το Ε.Ι.Π. δραστηριοποιείται στο εξωτερικό άμεσα με την ίδρυση Παραρτημάτων, Γραφείων εκπροσώπων ή Εστίων. Έτσι, ήδη από το πρώτο έτος της σύστασής του, εγκαινιάστηκαν τρία Παραρτήματα, στην Οδησό, στην Αλεξάνδρεια και [σ]το Βερολίνο. Ειδικότερα, στην Οδησό διαχειρίζεται το Μουσείο Φιλικής Εταιρείας και στην Αλεξάνδρεια την Οικία-Μουσείο Καβάφη. Σημειώνεται ότι πρόκειται για τα μοναδικά Μουσεία που διαθέτει η χώρα μας εκτός ελληνικών συνόρων.

Πέραν των παραρτημάτων, το Ε.Ι.Π. διαθέτει Γραφεία Εκπροσώπων στο Λονδίνο και στην Ουάσιγκτον. Επίσης στο διάστημα 2007-2009 ίδρυσε Εστίες Ελληνικού Πολιτισμού στην Τεργέστη, στο Βελιγράδι, στο Βουκουρέστι, στα Τίρανα, στη Σόφια και τη Μελβούρνη.

3. Δράσεις των παραρτημάτων του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού

Αποτελούν κέντρα τόσο πολιτιστικών εκδηλώσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στις καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, όσο και συντονισμού της εκπαίδευσης και της διδασκαλίας της ελληνικής ως πρώτης -μητρικής- αλλά και ως ξένης γλώσσας. (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2019).

Οι βιβλιοθήκες των παραρτημάτων συμβάλλουν καθοριστικά στη σύνδεση των αναγνωστών με τα πολιτιστικά δρώμενα στην Ελλάδα όσον αφορά την παιδεία, την επιστημονική και κοινωνική ζωή. Προς τούτο διαθέτουν βιβλία, εφημερίδες, ένα πολύ πλούσιο ψηφιακό και οπτικοακουστικό υλικό καθώς και τη δυνατότητα σύνδεσης με τον παγκόσμιο ιστό. Ιδιαίτέρως οφείλουμε να τονίσουμε το γεγονός ότι τα παραρτήματα συνεργάζονται στενά με το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας, ένας από τους σημαντικότερους και αυτός φορείς προώθησης της ελληνικής πολιτιστικής διπλωματίας, αποτελώντας επίσημα κέντρα πιστοποίησης και χορήγησης του Κρατικού Πιστοποιητικού Ελληνομάθειας.

3.1 Το Παράρτημα της Αλεξάνδρειας

Στεγάζεται ήδη από το πρώτο έτος της ίδρυσής του το 1994 στο ιστορικό νεοκλασικό κτίριο του Αβερώφειου Παρθεναγωγείου. Οργανώνει διαλέξεις, εκθέσεις, συναυλίες και προβολές ελληνικών ταινιών με αραβικούς υποτίτλους στην μόνιμη Κινηματογραφική Λέσχη του και αναπτύσσει σημαντικές συνέργειες τόσο με την ελληνική ομογένεια της Αλεξάνδρειας και τις προξενικές αρχές όσο και με το ιστορικό πανεπιστήμιο της πόλης αλλά και με κέντρα διάχυσης του πολιτισμού άλλων χωρών. (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2016).

Η δανειστική βιβλιοθήκη-αναγνωστήριο του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού της Αλεξάνδρειας διαθέτει μια πλούσια και διαρκώς εμπλουτιζόμενη συλλογή με ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρωπιστικές, τις κοινωνικές επιστήμες και τις Καλές τέχνες. Στους χώρους της βιβλιοθήκης διδάσκεται, ήδη από το 1994, η ελληνική γλώσσα και τα μαθήματα είναι οργανωμένα σε τέσσερα επίπεδα γλωσσομάθειας σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο Κοινό Πλαίσιο Αναφοράς για της γλώσσες της ΕΕ. Στο τέλος κάθε σχολικού έτους διενεργούνται με την ευθύνη του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας οι εξετάσεις για τη χορήγηση του Κρατικού Τίτλου Πιστοποίησης Ελληνομάθειας. Στα μαθήματα συμμετέχουν κυρίως μαθητές, φοιτητές και επιχειρηματίες. Από το 2015, προσφέρονται επίσης μαθήματα της Αρχαίας Ελληνικής γλώσσας.

Έτος ορόσημο για τη λειτουργία του παραρτήματος απετέλεσε το ακαδημαϊκό έτος 1996-1997 κατά τη διάρκεια του οποίου ξεκίνησε η διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας στο δεύτερο, τρίτο και τέταρτο έτος της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου της Αλεξάνδρειας. Η συμβολή του Παραρτήματος είναι καθοριστική αφού το διδακτικό προσωπικό και το διδακτικό υλικό παρέχονται με μέριμνα του Παραρτήματος αλλά και διότι διοργανώνονται σε ετήσια βάση επιμορφωτικά σεμινάρια για τη διδασκαλία της ελληνικής ως ξένης γλώσσας.

3.1.1 Εκδηλώσεις στο Παράρτημα της Αλεξάνδρειας

Μεταξύ των εκδηλώσεων οι οποίες αξίζει να μνημονευτούν είναι τα 12α Καβάφεια τα εγκαίνια των οποίων έλαβαν χώρα στο Κάιρο και ολοκληρώθηκαν στην Αλεξάνδρεια (12-14 Δεκεμβρίου 2011). Οι εκδηλώσεις συνδιοργανώθηκαν από την Ελληνική Πρεσβεία του Καΐρου, το Αιγυπτιακό Υπουργείο Πολιτισμού, το Ελληνικό Πολιτιστικό Κέντρο Καΐρου και την Όπερα της πρωτεύουσας με την υποστήριξη του Υπουργείου Εξωτερικών της Ελλάδος, των Γενικών Προξενείων της Ελλάδος σε Κάιρο και Αλεξάνδρεια, των Ελληνικών Κοινοτήτων Καΐρου και Αλεξάνδρειας, του Συνδέσμου Αιγυπτιωτών Ελλήνων και της Αλεξανδρινής Βιβλιοθήκης.

Στο πλαίσιο των εκδηλώσεων αυτών οργανώθηκε ποιητική βραδιά στο Σπίτι-Μουσείο Καβάφη με την ανάγνωση ποιημάτων στα ελληνικά, αγγλικά, γερμανικά, γαλλικά, ιταλικά, αραβικά, ρουμάνικα και κροατικά από τον ζωγράφο Στάνισλαβ Μαριάνοβιτς, από σπουδαστές του Παραρτήματος και από επίτιμους καλεσμένους φορείς (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2011).

Μεταξύ των πολιτιστικών εκδηλώσεων που διοργανώθηκαν την άνοιξη του 2014 ξεχωρίζει η παρουσίαση της αραβικής μετάφρασης του μυθιστορήματος «Βίος και Πολιτεία του Αλέξη Ζορμπά» του Νίκου Καζαντζάκη από τον μεταφραστή του έργου Χάλεντ Ραούφ. Η εκδήλωση πραγματοποιήθηκε στις 7 Μαΐου σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Μετάφρασης της Αιγύπτου σε αίθουσα της Αλεξανδρινής Βιβλιοθήκης. Αναγνώστηκαν αποσπάσματα του βιβλίου στα

ελληνικά και στα αραβικά και προβλήθηκαν αποσπάσματα από την κινηματογραφική ταινία «Αλέξης Ζορμπάς» σε σκηνοθεσία Μιχάλη Κακογιάννη (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2014).

Επίσης από το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού στην Αλεξάνδρεια, το Κέντρο Τεχνών «Kasr al-Tazaouk» και το Ελληνικό Πολιτιστικό Κέντρο Καΐρου, με την υποστήριξη του Αιγυπτιακού Υπουργείου Πολιτισμού διοργανώθηκε Φεστιβάλ Ελληνικής και Αιγυπτιακής Ποίησης στην Αλεξάνδρεια (11-13 Ιουνίου 2015). Πραγματοποιήθηκαν μεταξύ άλλων: αναγνώσεις ελληνικής και αραβικής ποίησης στο Κέντρο Τεχνών «Kasr al-Tazaouk» και επίσκεψη στο Μουσείο Καβάφη, με αναγνώσεις ποιημάτων του Καβάφη στα ελληνικά και τα αραβικά, συνοδεία μουσικής από τον Nagwa Rifaat.

Η πανδημία COVID-19 περιόρισε, όπως ήταν φυσικό, τις δραστηριότητες του Παραρτήματος για μια διετία περίπου. Όμως τον Ιανουάριο του 2022 το Ελληνικό Περίπτερο του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού υπήρξε ο επίτιμος καλεσμένος στη 53^η Διεθνή Έκθεση Βιβλίου του Καΐρου. Στο Συνέδριο το οποίο διοργανώθηκε στο περιθώριο της Έκθεσης με τίτλο «Τα βιβλία μας διαφωτίζουν τον κόσμο» εκπρόσωποι του Ε.Ι.Π. τόνισαν το ιδιαίτερο ενδιαφέρον της ελληνικής πλευράς για τη μετάφραση σύγχρονων Ελλήνων συγγραφέων στην αραβική γλώσσα. Ένα έργο εξαιρετικά σύνθετο το οποίο όμως αξίζει να αναληφθεί επειδή, όπως υπογραμμίστηκε, η μετάφραση αποτελεί μία γέφυρα επικοινωνίας, πολιτισμού, κατανόησης και διαλόγου και ο αραβικός κόσμος είναι εδώ και χιλιάδες χρόνια στενά συνδεδεμένος με την Ελλάδα. Από την πλευρά τους, Αιγύπτιοι ομιλητές υπενθύμισαν τον καθοριστικό ρόλο τον οποίο διαδραμάτισαν Έλληνες και Άραβες στην αναβίωση του ελληνικού και του αραβικού πολιτισμού.

3.2 Το Παράρτημα της Οδησσού

Ιδρύθηκε το 1994 και στεγάζεται σε τρία οικήματα που παραχωρήθηκαν έναντι συμβολικού μισθώματος από το Δήμο Οδησσού (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2016,1). Ένα από τα κτίρια που υπήρξε οικία του Γρηγορίου Ιωάννου Μαρασλή, διαμορφώθηκε στο Μουσείο της Φιλικής Εταιρείας, καθώς στο χώρο αυτό συνεδρίαζαν τα μέλη της Φιλικής Εταιρείας. Η οργάνωση και παρουσίαση των εκθεμάτων έγινε με μέριμνα του Ε.Ι.Π. σε συνεργασία με την Ιστορική και Εθνολογική Εταιρεία της Ελλάδας και του Ιστορικού Λαογραφικού Μουσείου της Οδησσού. Παράλληλα εκδόθηκε από το Ε.Ι.Π. κατάλογος του Μουσείου στα ελληνικά και στα ουκρανικά, ενώ πρόσφατα λειτουργεί και λαογραφικό τμήμα στο Μουσείο.

Η βιβλιοθήκη-αναγνωστήριο στεγάζει την πλουσιότερη συλλογή ελληνικών βιβλίων σε ολόκληρη την Ουκρανία, υπολογίζονται σε έξι χιλιάδες τίτλους, ξενόγλωσσες, ουκρανικές επί το πλείστον εκδόσεις αλλά και μια σημαντική συλλογή ελληνικού οπτικο-ακουστικού υλικού, για ενήλικους και παιδιά, η οποία περιλαμβάνει CD ελληνικής μουσικής, εκπαιδευτικά προγράμματα, βιντεοταινίες ψυχαγωγικού και μορφωτικού περιεχομένου. Στη βιβλιοθήκη λειτουργούν Τμήματα εκμάθησης της Ελληνικής Γλώσσας για ενήλικους, ενώ λειτουργούν και ειδικά τμήματα για παιδιά, κατά τα οργανωτικά πρότυπα του παραρτήματος Αλεξάνδρειας. Μέχρι σήμερα περισσότεροι από τρεις χιλιάδες μαθητές έχουν φοιτήσει, στην πλειοψηφία τους Ουκρανοί. Το Παράρτημα είναι εντεταλμένο εξεταστικό κέντρο του Κ.Ε.Γ. στην Ουκρανία και στη Μολδαβία για την απόκτηση αναγνωρισμένου τίτλου πιστοποίησης γνώσης της ελληνικής γλώσσας. Κάτοχοι του Κρατικού Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας προσλαμβάνονται ως υπάλληλοι στο Γενικά Προξενείο της Ελλάδας στην Οδησό και στη Μαριούπολη, στο Παράρτημα του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού αλλά και σε ελληνικές ή ελληνόγλωσσες επιχειρήσεις οι οποίες

δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη τη χώρα. Η ενίσχυση της διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας επιτυγχάνεται και μέσω έντυπου και οπτικο-ακουστικού διδακτικού υλικού το οποίο διανέμεται τόσο στο Πανεπιστήμιο της Οδησσού, όσο και σε ιδρύματα όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης σε ολόκληρη την Ουκρανία όπου αποστέλλεται και διδακτικό προσωπικό πιστοποιημένο από το Παράρτημα Οδησσού. Επίσης, στις δράσεις του ιδρύματος προβλέπεται και η υλοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων κατά τη διάρκεια των οποίων διδάσκεται η ελληνική ως δεύτερη ή ξένη γλώσσα. Τέλος, έχει θεσμοθετηθεί και η χορήγηση υποτροφιών σε Έλληνες και ξένους σπουδαστές οι οποίοι ενδιαφέρονται να παρακολουθήσουν μαθήματα ελληνικής γλώσσας και πολιτισμού.

3.3 Το Παράρτημα του Βερολίνου

Το παράρτημα του Βερολίνου μεριμνά κυρίως για την ενημέρωση σχετικά με τη σύγχρονη πολιτιστική και καλλιτεχνική ζωή, τη δουλειά και τις συνθήκες δημιουργίας των Ελλήνων και Ελληνίδων καλλιτεχνών στη Γερμανία. Στόχος είναι η επίτευξη ενός μόνιμου ενδιαφέροντος για όλες τις εκφάνσεις της ελληνικής καλλιτεχνικής δημιουργίας (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2016,2).

Ωστόσο, στο Παράρτημα παραδίδονται μαθήματα ελληνικής γλώσσας και διενεργούνται εξετάσεις για τη χορήγηση του Κρατικού Τίτλου Πιστοποίησης Ελληνομάθειας καθώς είναι εντεταλμένο εξεταστικό κέντρο του Κ.Π.Γ.

Τον Φεβρουάριο του 1999 η βιβλιοθήκη, όπως και όλο το παράρτημα υπέστησαν βανδαλισμούς. Πλέον στεγάζεται σε νέα διεύθυνση και η βιβλιοθήκη διαθέτει περίπου 5.000 τίτλους.

3.3.1 Εκδηλώσεις στο Παράρτημα του Βερολίνου

Μεταξύ των εκδηλώσεων που ξεχωρίζουν σε ό,τι αφορά στην προώθηση της Ελληνικής γλώσσας είναι αυτή με τίτλο «Ίτε δη! – Φιλελληνική ποίηση από την Γερμανία και την Ελλάδα». Πραγματοποιήθηκε στις 22 και 23 Νοεμβρίου 2013. Στο πλαίσιο της εκδήλωσης έγινε απαγγελία φιλελληνικών ποιημάτων Γερμανών δημιουργών, ανάγνωση ελληνικών δημοτικών τραγουδιών στο πρωτότυπο και σε μεταφράσεις των Wilhelm Müller και Johann Wolfgang von Goethe και παρουσίαση σε αποσπάσματα μιας συγκροτημένης εκδοχής των «Ελεύθερων Πολιορκημένων» του Σολωμού σε επεξεργασία και μετάφραση των Marco Hillemann και Tobias Roth.

4. Δράσεις των Εστιών του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού

Οι Εστίες του Ε.Ι.Π. αποτελούν κέντρα διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας και σημεία αναφοράς του ελληνικού πολιτισμού. Στους χώρους τους οργανώνονται σεμινάρια για τους καθηγητές διδασκαλίας της Ελληνικής ως ξένης γλώσσας, εκδηλώσεις από κοινού με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς πολιτιστικούς φορείς, με οικονομικούς φορείς, με τους Δήμους κλπ.

Πέραν των δραστηριοτήτων για την εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας, οργανώνονται και άλλες δράσεις για να φέρουν το κοινό σε επαφή με το λόγο, τις τέχνες και τον ελληνικό πολιτισμό στο πλαίσιο του σκοπού σύστασης του Ε.Ι.Π.. Αν και επί του παρόντος είναι έξι οι εστίες (Βελιγράδι, Τεργέστη Βουκουρέστι, Σόφια, Μεμβούρνη, Τίρανα) δραστηριότητα παρουσιάζουν οι τέσσερις πρώτες (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2018).

4.1. Εστία Βελιγραδίου

Το Ε.Ι.Π. Βελιγραδίου στοχεύει στην εμβάθυνση των διμερών σχέσεων στο μορφωτικό επίπεδο. Διμερείς σχέσεις οι οποίες ενδυναμώθηκαν χάρη στην ίδρυση του Τμήματος Νεοελληνικών Σπουδών (1995) στην πρωτεύουσα της Σερβίας αλλά και στην εικοσιπενταετή και πλέον διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας στα Πανεπιστήμια Βελιγραδίου και Νις. Υπογραμμίζεται ότι η Νέα Ελληνική γλώσσα, παράλληλα με την Αρχαία Ελληνική, αποτελούν μαθήματα επιλογής σε πέντε δημοτικά σχολεία και σε λύκεια ειδικής κατεύθυνσης της Σερβίας. Τέλος, η Εστία λειτουργεί τμήματα εκμάθησης της Ελληνικής σε επίπεδο αρχαρίων, μεσαίου επιπέδου και προχωρημένων, τμήματα ειδικού χαρακτήρα για παιδιά και ειδικού σκοπού τα οποία απευθύνονται σε εργαζόμενους σε ελληνικές εταιρίες οι οποίες εδρεύουν στη Σερβία.

4.1.1 Εκδηλώσεις στην Εστία Βελιγραδίου

Ενδεικτικά αναφέρεται ως ενδιαφέρουσα η εκδήλωση με τίτλο Μέρες της Ελλάδας»- Φωτογραφικά στιγμιότυπα η οποία πραγματοποιήθηκε στις 28.11.2015 από κοινού με την Πρεσβεία της Ελλάδος στο Βελιγράδι, τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) και το Σύνδεσμο Ελληνικών Επιχειρήσεων στη Σερβία. Στο πλαίσιο της εκδήλωσης οργανώθηκαν γλωσσικά παιχνίδια, κουίζ γνώσεων με θέμα τον ελληνικό πολιτισμό και την ελληνική γλώσσα, διαγωνισμοί για παιδιά και ενήλικους και δόθηκαν συμβολικά δώρα.

4.2 Εστία Τεργέστης

Η πόλη επιλέχθηκε ως έδρα της Εστίας λόγω της ιστορικής σχέσης της με τον Ελληνισμό σε πολιτιστικό και σε οικονομικό επίπεδο. Η Εστία στην Τεργέστη στεγάζεται σε χώρους που παραχώρησε στο Ε.Ι.Π. η Ελληνική Κοινότητα της πόλης. Στην Εστία λειτουργούν τμήματα εκμάθησης της Ελληνικής σε επίπεδο αρχαρίων, μεσαίου επιπέδου και προχωρημένων και διεξάγονται οι εξετάσεις πιστοποιήσεις καθώς η Εστία είναι εντεταλμένο εξεταστικό κέντρο του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας για την απόκτηση αναγνωρισμένου τίτλου πιστοποίησης της ελληνομάθειας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Εστία λειτουργούν και μαθήματα Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας. Τέλος, οργανώνονται πολιτιστικές εκδηλώσεις σε συνεργασία με άλλους πολιτιστικούς και μορφωτικούς φορείς της χώρας καθώς και με τους Δήμους (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2020,1).

4.2.1 Εκδηλώσεις στην Εστία Τεργέστης

Η Εστία Τεργέστης, η Κοινότητα Ελλήνων Ορθοδόξων Τεργέστης και το Πανεπιστήμιο Τεργέστης (όπου διδάσκεται η Νεοελληνική Γλώσσα) παρουσίασαν στις 6 Ιουνίου 2015 το θεατρικό έργο του Θωμά Μενεξέ «Ο κατάλογος». Η παράσταση προετοιμάστηκε στο πλαίσιο του μαθήματος των νέων ελληνικών που παραδίδονται στην Εστία, κατά το οποίο εφαρμόζεται πρότυπος τρόπος διδασκαλίας με σκοπό την εκμάθηση της γλώσσας και μαζί την εξοικείωση με τον ελληνικό πολιτισμό και τρόπο ζωής. Οι σπουδαστές έπαιξαν το έργο στα ελληνικά με υπέρτιτλους στα ιταλικά, με τη μετάφραση να προέρχεται από τους ίδιους τους σπουδαστές.

4.3. Εστία Βουκουρεστίου

Η ύπαρξη της εστίας επιβεβαιώνει τις επί μακρόν ιστορικές σχέσεις των δύο χωρών και καλείται να συμβάλει στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού σε συνεργασία με τοπικούς μορφωτικούς και πολιτιστικούς φορείς της χώρας.

Στην Εστία λειτουργούν τμήματα εκμάθησης της Ελληνικής σε επίπεδο αρχαρίων, μεσαίου επιπέδου και προχωρημένων και τμήματα ειδικού χαρακτήρα για παιδιά και για εργαζόμενους σε ελληνικές εταιρίες (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2020,2).

4.4 Εστία Σόφιας

Η Εστία του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού στη Σόφια διοργάνωσε το 2014 για πέμπτη συνεχή χρονιά, διαγωνισμό δοκιμίου με θέμα «Ελληνικός πολιτισμός – αρχή και γέφυρα των ευρωπαϊκών αξιών». Στόχος του διαγωνισμού ήταν να αναζητήσει τις δημιουργικές ιδέες των νέων ανθρώπων, να ενθαρρύνει το ενδιαφέρον τους για τη σύγχρονη Ελλάδα και να τους δώσει κίνητρο για την εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας.

Ο νικητής για το καλύτερο δοκίμιο στην ελληνική γλώσσα συμμετείχε σε θερινό σεμινάριο εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας (2014) του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών με την ευγενική υποστήριξη του.

Ο νικητής για το καλύτερο δοκίμιο στη βουλγαρική γλώσσα συμμετείχε σε ετήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας στην Εστία του Ε.Ι.Π. στην Σόφια. Επίσης απονεμήθηκαν τιμητικά βραβεία.

5. Τα Γραφεία Εκπροσώπων του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού

Το Ε.Ι.Π. διαθέτει Γραφεία Εκπροσώπων στο Λονδίνο και στην Ουάσιγκτον. Ειδικότερα το Γραφείο του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού στο Λονδίνο συνεργάζεται στενά με πολιτιστικούς και εκπαιδευτικούς φορείς του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας. Έχει εντάξει τις δραστηριότητές του στη σειρά εκδηλώσεων Greece in Britain (Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, 2021).

Μεταξύ όλων ξεχωρίζει η πρωτοβουλία «Greek Poems on the Underground»: Ελληνικά ποιήματα στο μετρό του Λονδίνου» που οργανώθηκε στο πλαίσιο της Ελληνικής Προεδρίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού και την Πρεσβεία της Ελλάδος στο Λονδίνο.

Η εκδήλωση εγκαινιάστηκε στις 20 Φεβρουαρίου 2014 στο Μουσείο Keats House και επαναλήφθηκε στις 26 Μαρτίου στο κτήριο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Διαβάστηκαν στίχοι της Σαπφούς, το ποίημα «On First Looking into Chapman's Homer» του Βρετανού ρομαντικού ποιητή John Keats, αφιερωμένο στον Όμηρο, καθώς και η σύνθεση που ο αγαπημένος του φίλος λόρδος Βύρωνας αφιέρωσε στα νησιά της Ελλάδος. Επίσης, αναγνώστηκαν στίχοι του Νίκου Γκάτσου, του Κώστα Καβάφη και της λυρικής ποιήτριας Ανύτης (3ος αιώνας π.Χ.).

Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας αυτής, στίχοι από επτά ποιήματα Ελλήνων δημιουργών, μεταφρασμένα στην αγγλική γλώσσα, κόσμησαν αφίσες οι οποίες τοποθετήθηκαν στους υπόγειους σταθμούς αλλά και σε συρμούς του μετρό της αγγλικής πρωτεύουσας σε κοινή θέα

εκατομμυρίων επιβατών. Παράλληλα, διοργανώθηκε διαγωνισμούς όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να αναρτήσουν σχετικές με την παραπάνω δράση φωτογραφίες στην πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης του Γραφείου στο Λονδίνο.

6. Η Ευρωπαϊκή Ημέρα Γλωσσών

Το Συμβούλιο της Ευρώπης καθιέρωσε με ομόφωνη απόφαση το 2001, τον εορτασμό της 26^{ης} Σεπτεμβρίου κάθε έτους ως της Ευρωπαϊκής Ημέρας Γλωσσών, μια πρόταση η οποία υιοθετήθηκε στη συνέχεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση. (Conseil de l'Europe, 2022)

Πρόκειται για μια εκστρατεία η οποία υλοποιείται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και εντάσσεται στην ευρύτερη προσπάθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Συμβουλίου της Ευρώπης να προωθήσουν την εκμάθηση γλωσσών και την πολυγλωσσία στην Ευρώπη. Οι γενικοί στόχοι της ημέρας γλωσσών είναι:

- Η ευαισθητοποίηση του κόσμου για τις γλώσσες, τη διαφοροποίησή τους και τη σημασία της εκμάθησής τους ώστε να προωθηθεί η πολυγλωσσία και η διαπολιτισμική κατανόηση
- η προβολή της πλούσιας γλωσσικής και πολιτιστικής ποικιλομορφίας που υπάρχει στην Ευρώπη. Η πλούσια ευρωπαϊκή γλωσσική κληρονομιά προσφέρει τη δυνατότητα για ένα άνοιγμα σε διαφορετικές γλώσσες και πολιτισμούς.
- η ενθάρρυνση για τη δια βίου εκμάθηση γλωσσών εντός και εκτός σχολείου

Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού συμμετέχει ανελλιπώς στον εορτασμό της Ευρωπαϊκής Ημέρας Γλωσσών με διάφορες εκδηλώσεις:

Παράρτημα Αλεξάνδρειας: Ένα διαδραστικό φεστιβάλ γλωσσών διοργανώωεται στην Αλεξάνδρεια από κοινού με το Ινστιτούτο Γκαίτε, το Βρετανικό Συμβούλιο, το Γαλλικό Ινστιτούτο και το Ινστιτούτο Μπαλλάσι-Κάιρο, την Αλεξανδρινή Βιβλιοθήκη και τη Νεανική Πρωτοβουλία «Step up» Το φεστιβάλ περιλαμβάνει μεταξύ άλλων γλωσσικά παιχνίδια, εργαστήρια και μουσικά δρώμενα και επιτρέπει στους συμμετέχοντες θα ταξιδεύσουν στις Ευρωπαϊκές χώρες ανακαλύπτοντας τον πολιτισμό και τη γλώσσα τους (αγγλικά, γερμανικά, γαλλικά, ουγγρικά, ελληνικά, ισπανικά, ιταλικά).

Εστία Βελιγραδίου: Διοργανώθηκε συνέδριο σε συνεργασία με την Ένωση Μορφωτικών Ινστιτούτων χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης [EUNIC] Σερβίας, τη Φιλολογική Σχολή Βελιγραδίου, το Γραφείο του Συμβουλίου της Ευρώπης και την Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Σερβία. Το πρώτο μέρος του Συνεδρίου εστίασε στην πολυγλωσσία και την εκμάθηση γλωσσών. Στο δεύτερο μέρος περιελάμβανε εκπαιδευτικά και διδακτικά εργαστήρια για διδάσκοντες ξένων γλωσσών. Ειδικότερα η Εστία και το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας οργάνωσαν εργαστήριο με θέμα: «Το Κ.Ε.Γ. και το έργο του στη διδασκαλία, την εκμάθηση και την αξιολόγηση της Ελληνικής ως δεύτερης/ξένης γλώσσας».

Εστία Βουκουρεστίου: Η Εστία συμμετείχε σε εκδηλώσεις οι οποίες έλαβαν χώρα σε δεκατρία πολιτιστικά ινστιτούτα με έδρα το Βουκουρέστι. Η Εστία Βουκουρεστίου διοργάνωσε γλωσσικούς διαγωνισμούς και μαθήματα ελληνικών για ενήλικες. Τα βραβεία ήταν ευγενική χορηγία των Εκδόσεων Omonia.

Εστία Τεργέστης: Με αφορμή την επέτειο αυτή, οργανώθηκαν εκδηλώσεις στο Κορεγ της Σλοβενίας, πόλη καταγωγής του Ιωάννη Καποδίστρια υπό την αιγίδα του Δήμου Κορεγ και του Ευρωπαϊκού Κέντρου Σύγχρονων Γλωσσών.

Το πρόγραμμα εκδηλώσεων στο Κορεγ περιλάμβανε:

α) Έκθεση των Γλωσσών όπου στο περίπτερο του ΕΙΠ διανεμήθηκε ενημερωτικό υλικό του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού και του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας σχετικά με τον ελληνικό πολιτισμό και τη διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας, έγιναν δράσεις για παιδιά και προβολές.

β) Προβολές ευρωπαϊκών ταινιών μικρού μήκους με τίτλο «Μαραθώνιος Ευρωπαϊκών Ταινιών». Η Εστία Τεργέστης συμμετείχε με προβολή τεσσάρων ελληνικών ταινιών μικρού μήκους (με αγγλικούς υπότιτλους) που δημιούργησαν Έλληνες μαθητές και οι καθηγητές τους.

7. Παγκόσμια Ημέρα Ελληνικής Γλώσσας

Με πρωτοβουλία των υπουργών Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εξωτερικών, Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων και Πολιτισμού & Αθλητισμού συντάχθηκε πρόταση νόμου για την καθιέρωση της 20ης Μαΐου ως Παγκόσμιας Ημέρας Ελληνοφωνίας και Ελληνικού Πολιτισμού. Το σχέδιο τέθηκε στις 22 Απριλίου 2016 σε δημόσια διαβούλευση. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι μεταξύ άλλων «η ανάδειξη της διαχρονικής παρουσίας και εξέλιξης της ελληνικής γλώσσας και η προβολή της συμβολής της στη διαμόρφωση αρχών και εννοιών της φιλοσοφίας, των επιστημών, των πολιτικών ιδεών και του ευρωπαϊκού πολιτισμού» (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016).

Ένα χρόνο αργότερα με κοινή υπουργική απόφαση των συναρμόδιων υπουργείων, Εξωτερικών, Παιδείας και Πολιτισμού, η 9^η Φεβρουαρίου καθιερώνεται ως Παγκόσμια ημέρα της Ελληνικής Γλώσσας, μια ημερομηνία η οποία επελέγη για να τιμήσει τον εθνικό μας ποιητή Διονύσιο Σολωμό. Μια απόφαση η οποία υποστηρίζεται ένθερμα, και με ποικίλες δράσεις, από Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, δεδομένου ότι αυτός ο εορτασμός αναδεικνύει τον κυρίαρχο ρόλο τον οποίο διαδραμάτισε η ελληνική γλώσσα εδώ και χιλιάδες χρόνια για την εδραίωση του ευρωπαϊκού αλλά και του παγκόσμιου πολιτισμού (ΦΕΚ, 2017). Τονίστηκε, παράλληλα, ότι θα αναληφθούν διπλωματικές πρωτοβουλίες ώστε αυτή η επέτειος να αναγνωριστεί από Διεθνείς Οργανισμούς όπως η ΟΥΝΕΣΚΟ.

8. Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού και πολιτισμική ποικιλομορφία

Στις ολοένα και πιο ποικιλόμορφες κοινωνίες μας, είναι απαραίτητο να διασφαλίσουμε την αρμονική αλληλεπίδραση και την θέληση να ζήσουν μαζί άτομα και ομάδες με πολλαπλές, ποικίλες και δυναμικές πολιτιστικές ταυτότητες. Οι πολιτικές που προωθούν την ένταξη και τη συμμετοχή όλων των πολιτών εγγυώνται την κοινωνική συνοχή, τη ζωτικότητα της κοινωνίας των πολιτών και την ειρήνη. «Υπό αυτή την έννοια, ο πολιτισμικός πλουραλισμός αποτελεί έκφραση των πιο πάνω πολιτικών. Αναπόσπαστος από το πλαίσιο της δημοκρατίας, ο πολιτισμικός πλουραλισμός συμβάλλει στην ανταλλαγή πολιτισμικών πρακτικών και στην άνθηση των δημιουργικών δυνατοτήτων οι οποίες τροφοδοτούν τη δημόσια ζωή» (UNESCO, 2001).

Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού υιοθετεί απόλυτα τις αρχές του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών μέσω δράσεων οι οποίες υποστηρίζουν τον γλωσσικό πλουραλισμό, την διαπολιτισμική επικοινωνία ενώ προωθούν παράλληλα την ελληνική γλώσσα και τον ελληνικό πολιτισμό στο εξωτερικό. Οι παραπάνω στόχοι επιτυγχάνονται και μέσω της συμμετοχής του Ε.Ι.Π. σε διεθνή

δίκτυα. Πιο συγκεκριμένα το Ε.Ι.Π. είναι επικεφαλής φορέας του ελληνικού δικτύου του Ευρω-Μεσογειακού Ιδρύματος Anna Lindh, ενώ ορισμένα Παραρτήματά του Ε.Ι.Π. είναι μέλη των αντίστοιχων εθνικών δικτύων. Το ίδρυμα Anna Lindh εργάζεται για την προώθηση των αρχών του διαλόγου ανάμεσα στους πολιτισμούς και προς αυτό τον σκοπό διοργανώθηκαν τον Νοέμβριο 2021 στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο Αμερικάνικο Κολλέγιο πολυήμερα εργαστήρια ανάπτυξης διαπολιτισμικών δεξιοτήτων.

Επίσης το Ίδρυμα είναι μέλος της Ένωσης Μορφωτικών Ινστιτούτων χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUNIC) σε κεντρικό επίπεδο αλλά και στις πόλεις όπου διαθέτει Παράρτημα ή διεθνή εκπροσώπηση. Η EUNIC είναι «μία ένωση εθνικών πολιτιστικών οργανισμών οι οποίοι επωμίζονται τις πολιτιστικές και τις μορφωτικές σχέσεις των χωρών τους με άλλες χώρες. Το παράρτημα της EUNIC Αθήνας ιδρύθηκε στις 10 Ιουνίου 2008 με την υπογραφή ανεπίσημου μνημονίου συμφωνίας με δεκατέσσερα Ευρωπαϊκά πολιτιστικά ιδρύματα που εδρεύουν στην Αθήνα. Το παράρτημα της EUNIC Θεσσαλονίκης ιδρύθηκε στις 5 Ιουλίου 2012, με τη συμμετοχή πέντε ξένων πολιτιστικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη». (Βρετανικό Συμβούλιο, 2016). Κύριος στόχος της EUNIC είναι η ουσιαστική δικτύωση και η ανάπτυξη συνεργασιών για την υλοποίηση από κοινού προγραμμάτων που οδηγούν στην κατανόηση, βελτίωση και προώθηση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας Τέλος, σε χώρες όπου δεν υπάρχει εκπροσώπηση του Ε.Ι.Π., όπως για παράδειγμα στην Κίνα, την Ιαπωνία, το Καζακστάν, το Μαρόκο ή το Ισραήλ, η υλοποίηση δράσεων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του γίνεται σε συνεργασία με τις τοπικές διπλωματικές ή/και προξενικές αρχές, ελληνικούς φορείς και πολιτιστικούς οργανισμούς.

9.Συμπεράσματα

Το Ε.Ι.Π. δραστηριοποιείται μέσω Παραρτημάτων, Εστιών και Γραφείων Εκπροσώπων σε διάφορες πόλεις του εξωτερικού, στις οποίες γενικά υπάρχει έντονο Ελληνικό στοιχείο. Η προβολή της ελληνικής γλώσσας γίνεται άμεσα με διάφορες εκδηλώσεις και μέσα που έχουν ακριβώς αυτόν το σκοπό. Γίνεται όμως και έμμεσα με ποικίλες δράσεις πολιτισμού όπως συναυλίες, βραδιές ποίησης, ημερίδες, εκθέσεις βιβλίου, μεταφράσεις λογοτεχνικών κειμένων καθώς και προβολές κινηματογραφικών ταινιών.

Μεταξύ των δράσεων του Ε.Ι.Π. είναι η παράδοση οργανωμένων μαθημάτων διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας με στόχο την πιστοποίησή της κατά τα πρότυπα του «Κοινού Πλαισίου Αναφοράς για τις Γλώσσες» η οργάνωση βιβλιοθηκών και η προβολή της γλώσσας και του ελληνικού πολιτισμού σε διεθνείς εκθέσεις. Υπογραμμίζεται, επίσης, η συμμετοχή του Ιδρύματος σε διεθνή δίκτυα προώθησης της γλώσσας και του πολιτισμού ως βάσεις κατανόησης και επικοινωνίας μεταξύ των λαών.

Ωστόσο, η παρουσία του Ε.Ι.Π. είναι πολύ περιορισμένη στην Αμερική, Καναδά και Αυστραλία όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός Ελλήνων ομογενών ήδη τρίτης και τέταρτης γενεάς. Η διδασκαλία της Ελληνικής γλώσσας εκεί επαφίεται στα διάφορα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Απαιτείται εθνική στρατηγική, διάθεση οικονομικών πόρων και προσωπικού ώστε να υποστηριχθεί συστηματικά η ελληνική γλώσσα και να προβληθεί εντατικά με κάθε μέσο, κυρίως εκεί που το ελληνικό στοιχείο ακόμη διατηρεί δεσμούς με την Ελλάδα.

Η προώθηση της γλώσσας και του ελληνικού πολιτισμού αποτελεί έναν αδιαμφισβήτητο πολλαπλασιαστή ήπιας ισχύος για τη χώρα μας. Η σπουδαία Γαλλίδα Ελληνίστρια Jacqueline de Romilly υποστήριζε ότι *«αν η Ελλάδα ζητούσε να αφαιρέσουμε από την γλώσσα μας τις ελληνικές λέξεις που μας δάνεισε, ο δυτικός πολιτισμός θα κατέρρεε»*.

Εν κατακλείδι, στο μείζον διακύβευμα «διάλογος» ή «σύγκρουση» των πολιτισμών, η ελληνική πολιτιστική διπλωματία και το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, ως εντεταλμένος φορέας προώθησης του διαπολιτισμικού διαλόγου, τάσσονται αποφασιστικά υπέρ του πρώτου.

10.Βιβλιογραφικές Αναφορές

Βρετανικό Συμβούλιο (2020). Η Ένωση μορφωτικών Ινστιτούτων χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο από: <https://www.britishcouncil.gr/about/eunic> [πρόσβαση 18 Νοεμβρίου 2022].

Conseil de l'Europe (2022). Journée européenne des langues. Διαθέσιμο από: <https://www.coe.int/fr/web/language-policy/european-day-of-languages> [πρόσβαση 19 Νοεμβρίου 2022].

Elias, N. (1997). Η εξέλιξη του πολιτισμού, κοινωνιογενετικές και ψυχογενετικές έρευνες, σελ. 51 επ.

Eliot, T.S. (2010). Notes towards the definition of culture, σελ. 8.

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, (2021): <http://hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=28> [πρόσβαση 14 Νοεμβρίου 2022].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, (2020,1). Η Εστία Τεργέστης. Διαθέσιμο από: <http://www.hfc-sezioneitaliana.com/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=5> [πρόσβαση 18 Νοεμβρίου 2022].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, (2020,2). Η ελληνική Εστία Βουκουρεστίου. Διαθέσιμο από: <http://www.hfc-bucharest.com/wmt/webpage/index.php?pid=5&lid=1> [πρόσβαση 18 Νοεμβρίου 2022].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, (2019). Διαθέσιμο από: <http://hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=20> [πρόσβαση 15 Νοεμβρίου 2022].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, (2018). Δράσεις των Εστιών του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού. Διαθέσιμο από: <http://hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=24> [πρόσβαση 16 Νοεμβρίου 2022].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (2016): Το Παράρτημα του Ε.Ι.Π. στην Αλεξάνδρεια. Διαθέσιμο από: <http://hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=25> [πρόσβαση 17 Μαρτίου 2021].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (2016,1): Το Παράρτημα του Ε.Ι.Π στην Οδησσό. Διαθέσιμο από: <http://www.hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=27>. [πρόσβαση 10 Μαρτίου 2021].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (2016,2): Το Παράρτημα του Ε.Ι.Π. στο Βερολίνο. Διαθέσιμο από: <http://www.hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=26>. [πρόσβαση 10 Μαρτίου 2021].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (2014): Εκδηλώσεις του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού στην Αλεξάνδρεια. Διαθέσιμο από: <http://hfc-worldwide.org/athens/%cf%84%ce%bf%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%b9%cf%84%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%cf%80%cf%81%cf%8c%ce%b3%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%bc%ce%b1-%ce%b>

5%ce%ba%ce%b4%ce%b7%ce%bb%cf%8e%cf%83%ce%b5%cf%89%ce%bd /#more-475. [πρόσβαση 5 Μαρτίου 2021].

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (2011). Το Παράρτημα της Αλεξάνδρειας. Διαθέσιμο από: <http://www.hfc.gr/wmt/webpages/index.php?lid=1&pid=13&apprec=312> [πρόσβαση 8 Μαρτίου 2021].

Howson, P. and Dubber J. (2014). Culture Matters, Why culture should be at the heart of future public policy, British Council, 2014, σελ. 14 επ.

Κοσμίδου, Ζ. (2000). Ο Πολιτισμός ως επικοινωνιακό μέσο βελτίωσης των Διεθνών Σχέσεων και η Ελληνική Πολιτιστική Διπλωματία, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σελ. 77 επ.

Κουσκουβέλης, Η. (2009). Μία ολιστική προσέγγιση στην εξωτερική πολιτική, σελ. 59.

Nye, J.S. (2005) Ήπια ισχύς : Το μέσο επιτυχίας στην παγκόσμια πολιτική, σελ. 25 επ., σελ. 90 επ., σελ. 131 επ. και σελ. 222 επ.

Τζουμάκα, Ελ. (2005) Πολιτιστική Διπλωματία – Διεθνή Δεδομένα και Ελληνικές Προοπτικές, σελ. 111 επ.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2016). Παγκόσμια Ημέρα Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο από: <http://www.opengov.gr/types/wp-content/uploads/downloads/2016/04/sxnomellhn.pdf> [πρόσβαση 7 Νοεμβρίου 2022].

ΦΕΚ 43/Α/23.03.1992. Νόμος 2026/1992, «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις».

ΦΕΚ 183/Α/17.09.1997. Νόμος 2524/1997 «Ρυθμίσεις για το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού».

ΦΕΚ 183/Α/17.09.1997. Νόμος 2524/1997 Άρθρο 2§2 «Ρυθμίσεις για το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού».

ΦΕΚ 33/Α/26.02.2002. Π.Δ. 31/2002, «Μεταφορά αρμοδιότητας εποπτείας του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού από το Υπουργείο Εξωτερικών στο Υπουργείο Πολιτισμού».

ΦΕΚ Β' 1384/24/2017. Καθιέρωση Παγκόσμιας Ημέρας Ελληνικής Γλώσσας.

UNESCO (2001). Universal Declaration on Cultural Diversity. Διαθέσιμο από: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity> [πρόσβαση 19 Νοεμβρίου 2022].

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Δρ. Μαρία Στ. Μαλαγκονιάρη
mariamal@unipi.gr

Περίληψη

Είναι γεγονός ότι η εκπαίδευση διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο σε προσωπικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Η παρεχόμενη εκπαίδευση μίας χώρας στηρίζεται εν πολλοίς στην οργάνωση και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων (educational management), οι οποίες στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, καλούνται να παρακολουθούν και να μετρούν περιοδικά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητά τους καθώς και άλλους συναφείς δείκτες απόδοσης.

Κατά κανόνα, η «δια βίου» εκπαίδευση των διευθυντών, ως επικεφαλής, και των εκπαιδευτικών συνεπάγεται τη διαρκή βελτίωση των οργανισμών/ επιχειρήσεων, εν προκειμένω των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων εν συνόλω. Με βάση αυτό, αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό διευθυντή στο πλαίσιο της επιχείρησης/ του οργανισμού που διοικεί.

Πιο συγκεκριμένα, επειδή ένας εκ των κυρίων στόχων της εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική κι ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών λειτουργιών των εκπαιδευόμενων, κρίνονται ως απαραίτητα προαπαιτούμενα για την επίτευξη του στόχου η καλή διοίκηση κι ο συντονισμός των πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) και των λειτουργιών που υποστηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία με αποτελεσματικό τρόπο.

Τα βασικά συμπεράσματα, που προβάλλονται, στηρίζονται από μεθοδολογική άποψη στη διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης, στην επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και στα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που στοχεύουν στην καταγραφή των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό διευθυντή μιας ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα, των Γενικών Λυκείων της Ελλάδας.

Λέξεις-κλειδιά. Διευθυντής, διοίκηση, ιδιωτική εκπαίδευση, δευτεροβάθμια εκπαίδευση

1. Εισαγωγή

Τα σύγχρονα σχολεία είναι οργανισμοί με διαφορετικούς προσανατολισμούς και προοπτικές απ' ό,τι παλαιότερα, ενώ η οργάνωση, η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά τους απαιτεί προσαρμογή στις συνθήκες του κοινωνικού, του οικονομικού, του πολιτικού και του πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

Προκειμένου τα σχολεία να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εποχής, επιβάλλεται η παρουσία μίας ηγετικής προσωπικότητας ικανής να διαχειριστεί αυτές τις απαιτήσεις. Όμως, γενικότερα, τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται και ευθυγραμμίζονται με τις δράσεις τόσο του διδακτικού όσο και του διοικητικού προσωπικού.

Εδώ, σχεδιάζονται και ελέγχονται συστήματα αποτελεσματικής διοίκησης και εξετάζονται θέματα που αφορούν τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και την ικανοποίηση του διευθυντή, με σκοπό την επαγγελματική του ικανοποίηση. Η έρευνα της στάσης και της συμπεριφοράς των ανθρώπων στο χώρο εργασίας αποτέλεσε (ή αποτελεί) τον ακρογωνιαίο λίθο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στην εκπαίδευση βρίσκεται στο επίκεντρο της έρευνας τόσο για την οργάνωση και λειτουργία της εκπαίδευσης όσο και για τις μεταβλητές που την ορίζουν.

Οι συνεχείς αλλαγές στην εκπαίδευση επιβάλλουν την υιοθέτηση των πλέον σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Όσο άρτιος και αν είναι ο εξοπλισμός κι οι υποδομές σε ένα σχολικό περιβάλλον, ο διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος αποτελεί παράγοντα καταλυτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Έτσι, επειδή ο διευθυντής αποτελεί το δημιουργικό και συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων σε κάθε ιδιωτική (και δημόσια) εκπαιδευτική μονάδα, η σημασία της σωστής διαχείρισης των θεμάτων εκ μέρους του είναι υψίστη.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Ορισμός της έννοιας του «ηγέτη» στην εκπαιδευτική μονάδα

Είναι γεγονός πως συναντώνται ποικίλοι ορισμοί της έννοιας του «ηγέτη» στη διεθνή βιβλιογραφία. Ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- *«Οι ηγετικές δεξιότητες δεν επαρκούν σε περιβάλλοντα με μεγάλο ανταγωνισμό, αφού απαιτείται όχι μόνο γνώση της τεχνολογίας αλλά διορατικότητα και ικανότητα στρατηγικής δράσης»* (Kearsley, G., Lynch, W., 1994).
- *Οι ηγέτες πρέπει να «έχουν αναλυτικές δεξιότητες και την ικανότητα να ακούν τις απόψεις των γύρω τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες, να δοκιμάζουν νέες μεθόδους και να μην διακατέχονται από το άγχος της αποτυχίας»* (Avant, B., 1996).
- *Οι ηγέτες πρέπει να «έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν θετικά τους ανθρώπινους πόρους και τα συστήματα προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι»* (Σαΐτης, κ.ά., 1997; Lindsay, W. R., Evans, J. R., 1999).
- *Αποτελεσματικός ηγέτης είναι «ο τολμηρός οραματιστής με πνευματικό υπόβαθρο, έτοιμος να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του 21ου αιώνα που μπορεί να παίρνει θέση σε μη δημοφιλή θέματα, να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες της οργάνωσης ώστε να γίνουν κοινωνοί του οράματός του και να επιχειρεί να κάνει σωστές οργανωτικές αλλαγές»* (Winters, M., 1997).

- Οι ηγέτες πρέπει να «καινοτομούν και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές» (Kotter, J.P., 2001).
- Οι ηγέτες πρέπει να «επιδιώκουν να επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι» (Northouse, P. G., 2004; Yukl, G., 2002).
- Ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, Δ., 2015).
- Ηγέτης ενός οργανισμού θεωρείται «εκείνος ο οποίος έχει την ικανότητα και τη συμπεριφορά να «οδηγεί» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής στους άλλους» (Χυτήρης, Λ., 2017).

Ειδικότερα στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μονάδας, «ο ηγέτης πρέπει να είναι ορατός παντού» κι αυτό αποτελεί ένα διαφορετικό γνώρισμα – κλειδί σε σχέση με άλλα είδη οργανισμών· πρέπει να εκπληρώνει τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις του, να παρακολουθεί στενά τη στάση και το έργο των εκπαιδευτικών, να παρακολουθεί ιδιαιτέρως τη συμπεριφορά και τη πρόοδο των μαθητών, να αφιερώνει χρόνο στη μάθηση (Ertesvåg, S.K., 2015; Louis, K.S., 2010; Andrews, R., Soder, R., 1987).

«Η εικόνα του διευθυντή είναι η εικόνα του σχολείου», εφόσον, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τα όργανα διοίκησης μίας εκπαιδευτικής μονάδας είναι είτε μονομελή, όπως ο διευθυντής ή/και ο υποδιευθυντής, είτε συλλογικά, όπως ο σύλλογος των διδασκόντων.

Ο διευθυντής – ηγέτης είναι απαραίτητο να διαθέτει γνώσεις κι ικανότητες ώστε να παρέχει, καθημερινά, συμβουλές στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές, να καλλιεργεί καλές και παραγωγικές σχέσεις ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, να δημιουργεί και να διαδίδει τις αξίες, τους στόχους και το όραμα του σχολείου, να διαμορφώνει συνθήκες που να επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων του σχολείου, να επηρεάζει με το παράδειγμά του τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς, να επιλύει διαφορές μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, να αναπτύσσει την ομαδικότητα, την συμμετοχικότητα, την συναδελφικότητα μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών και να είναι ανοικτός σε απόψεις και ευέλικτος, να κατευθύνει και να καθοδηγεί, παρακινεί, εμπνυχώνει και να ενεργεί αποφασιστικά (Devecchi, C., κ.ά., 2015; Morgan, G., 1996).

Ωστόσο, πολύ συχνά η διοίκηση συγχέεται με την ηγεσία, αν και πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες διότι η ηγεσία αφορά στο όραμα, στη δέσμευση, στη δημιουργία, στον στοχασμό, στην έρευνα κατόπιν λήψης αποφάσεων για ένα ζήτημα, την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας, κατανόησης κι αλληλοσεβασμού, την ενθάρρυνση, την παρακίνηση (Van Gasse, R., 2017; Vangrieken, K., 2015; Vescio, V., 2008; Johnson, B., 2003). Η ηγεσία ορίζεται ως ιδιότητα και ως διαδικασία· ως ιδιότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να γίνονται αντιληπτά και κατανοητά από όλους ώστε ο ηγέτης να ασκεί επιρροή και ως διαδικασία αφορά αυτή καθαυτή την επιρροή του ηγέτη η οποία πρέπει να φαίνεται κατά το συντονισμό των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων (Devecchi, C., κ.ά. 2015; Zairi, M., 1994).

2.2. Τρόποι διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας

Μια εκπαιδευτική μονάδα (ή κι ένα εκπαιδευτικό σύστημα, εν γένει) μπορεί να διοικηθεί σύμφωνα με τα εξής συστήματα:

- i. Συγκεντρωτικά, όπου οι κανόνες της καθημερινής λειτουργίας αποφασίζονται από το κέντρο και διαχέονται σταδιακά στην ιεραρχική δομή.

Η συγκεκριμένη μορφή χαρακτηρίζεται από έντονο γραφειοκρατικό στοιχείο, οι πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών είναι περιορισμένες κι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης είναι κεντρικός.

- ii. Αποκεντρωτικά, όπου οι στόχοι κι οι μέθοδοι επίτευξής τους, η ποιότητα και το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας επαφίονται στο σύλλογο διδασκόντων της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας. Με άλλα λόγια, η εξουσία έχει αποκεντρωθεί – παραχωρηθεί από τα υψηλά στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σε αυτή τη μορφή απαιτούνται πρωτοβουλίες ώστε με τη συνδρομή των εμπλεκόμενων μερών και την ορθολογική οργάνωση να υπάρχει ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα μολονότι προβάλλεται τακτικά η ανάγκη για αποκεντρωμένη διοίκηση, το Υπουργείο Παιδείας είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία του. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Παράγραφο 1, του Άρθρου 101, του Συντάγματος «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα», ενώ σύμφωνα με την Παράγραφο 3 του εξεταζόμενου Άρθρου «τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των 17 περιφερειακών οργάνων, όπως νόμος ορίζει».

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι η θέσπιση κι η εφαρμογή ενός συγκεντρωτικού ή αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να θεωρηθεί και να υπάρξει απομονωμένη και αποκομμένη· πρέπει να εξετάζεται συναρτήσει της ιδιοσυγκρασίας του λαού, των αναγκών, του πολιτισμού και των αξιών, των στόχων και της οικονομικής κατάστασης.

Παρά ταύτα, η εκπαιδευτική διοίκηση, και κατ' επέκταση ο εκάστοτε διευθυντής, (πρέπει να) διέπεται από τις παρακάτω αρχές ανεξάρτητα από τον τύπο της:

- i. Η αρχή της χάραξης δημοκρατικής πολιτικής για τη συνετή διοίκηση.
- ii. Η αρχή του σχεδιασμού και του προγραμματισμού.
- iii. Η αρχή της ενότητας και της διοίκησης βάσει των αντικειμενικών στόχων.
- iv. Η αρχή της (προσωπικής) αποδοτικότητας.
- v. Η αρχή του ελέγχου/ της εποπτείας.
- vi. Η αρχή της ύπαρξης προτύπων διασφάλισης ποιότητας.
- vii. Η αρχή των οικονομικών κινήτρων.
- viii. Η αρχή της προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον.
- ix. Η αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων.
- x. Η αρχή της δικαιοσύνης.

Συνοψίζοντας, θεωρείται πως η ηγεσία αποτελεί την πιο σημαντική συνιστώσα στην αποτελεσματική λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας, διότι ο αποτελεσματικός ή μη συντονισμός των λειτουργιών της εξαρτάται κι επηρεάζεται άμεσα από αυτή.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Πληθυσμός έρευνας

Ως πληθυσμός καλείται «η ευρύτερη ομάδα των υποκειμένων» (Αθανασίου, Λ., 2007), δηλαδή των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας, τα ενεργά Ιδιωτικά Γενικά Λύκεια της Ελλάδας – το μέγεθος του πληθυσμού, δηλαδή «το σύνολο των υποκειμένων» (Αθανασίου, Λ., 2007) – είναι 79 κι οι διευθυντές τους αποτελούν τα υποκείμενα (subjects) της έρευνας, δηλαδή «τα άτομα που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα» (Αθανασίου, Λ., 2007). Συνεπώς, τα δεδομένα είναι πρωτογενή, η πηγή τους είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και έχουν μία ή περισσότερες από τις εξής μορφές: «αυτά που λένε», «αυτά που κάνουν», «αυτά που έχουν» στο πλαίσιο της μονάδας που διοικούν (Newby, P., 2019).

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, προκύπτει ένα βασικό και γενικό ερευνητικό ερώτημα:

- i. Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή στο πλαίσιο της επιχείρησης/ οργανισμού που διοικεί;

Επιμέρους και πιο εξειδικευμένα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- i. Σχετίζεται το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης και η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίησή του;
- ii. Σχετίζονται οι πηγές άγχους για τη θέση του διευθυντή με τα χρόνια εργασίας του;
- iii. Σχετίζεται η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση του διευθυντή με τα διοικητικά του καθήκοντα στη θέση αυτή;
- iv. Σχετίζονται τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας του διευθυντή με τα διοικητικά του καθήκοντα στη θέση αυτή;

3.3. Όργανο μέτρησης

Με δεδομένο ότι η έρευνα γίνεται με «ποσοτική» προσέγγιση και μεθοδολογία, χρησιμοποιείται ως εργαλείο – όργανο μέτρησης, το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελεί βασικό μέσο συλλογής ερευνητικών δεδομένων. Η κατασκευή του συσχετίζεται με δύο πλευρές: (α) τη διαμόρφωση του περιεχομένου και (β) τη μορφοποίηση και τη διαμόρφωση της εμφάνισής του, ώστε να σχηματίζεται μία – όσο το δυνατόν – σφαιρική κι ακριβής εικόνα τόσο σε εύρος όσο και σε βάθος. Εν προκειμένω, για να διερευνηθούν οι απόψεις των διοικούντων – των συμμετεχόντων στα ιδιωτικά Γενικά Λύκεια της Ελλάδας, κρίνεται σκόπιμη η επιλογή ενός μέρους από ένα προ – κατασκευασμένο ερωτηματολόγιο το οποίο απαντάται αποκλειστικά από τους διευθυντές τους. Κατόπιν μετάφρασης και ορισμένων τροποποιήσεων σε κάποιες ερωτήσεις για να αντικατοπτρίζονται πλήρως τα ελληνικά δεδομένα και οι σκοποί της έρευνας, καταρτίζεται το τελικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο έχει ως βάση και πηγή ένα υπάρχον εργαλείο – ερωτηματολόγιο του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α/ OECD) που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της Διεθνούς Έρευνας για τη Διδασκαλία και τη Μάθηση (Teaching & Learning International Survey – TALIS).

Για να διαπιστωθεί η ποιότητα των ερωτηματολογίων, πραγματοποιούνται έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Η εσωτερική συνέπεια των μεταβλητών των ερωτηματολογίων ελέγχεται με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach α ο οποίος δείχνει το συντελεστή αξιοπιστίας καθεμιάς μεταβλητής και όλων, ταυτόχρονα (Cronbach, L.J., 1951). Η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας, εν προκειμένω, ισούται με 0.625. Η τιμή αυτή είναι κοντά στο 0.7 και αυτό υποδηλώνει ότι η κλίμακα

είναι ικανοποιητικά αξιόπιστη. Η εγκυρότητα αφορά στο βαθμό στον οποίο ένα εργαλείο μετρά αυτό το οποίο πραγματικά επιθυμεί ο ερευνητής να μετρηθεί (Sekaran, U., 2003).

3.4. Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Μετά την κατάρτιση και την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου, διανέμεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e – mail) σε όλες τις ελληνικές ιδιωτικές σχολικές μονάδες (Γενικά Λύκεια), αφού προηγουμένως γίνεται ένα τηλεφώνημα σχετικό– ενημερωτικό σε αυτές. Τα ερωτηματολόγια, τα οποία επιστρέφονται, παρακολουθούνται συστηματικά και σημειώνονται επισταμένως οι διευθύνσεις των ατόμων, η ημερομηνία αποστολής κι η ημερομηνία επιστροφής. Κάθε ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από μία συνοπτική επιστολή στην οποία αναφέρονται οι σκοποί κι η αναγκαιότητα – ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας, η συμβολή των υποκειμένων κι η συμβολή στο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

Είκοσι ημερολογιακές ημέρες μετά την πρώτη αποστολή, ακολουθεί και δεύτερη αποστολή υπό μορφή υπενθύμισης.

Η περίοδος συλλογής των δεδομένων είναι 20/11/2020 έως 20/01/2021.

Ο συνολικός αριθμός απαντήσεων είναι 63 από τα 79 εν ενεργεία Ιδιωτικά Γενικά Λύκεια της Ελλάδας. Το ποσοστό απόκρισης (response rate), γνωστό και ως ποσοστό ολοκλήρωσης ή ποσοστό επιστροφής, που προκύπτει, είναι: 79.4%.

3.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η αποδελτίωση κι η επεξεργασία του ερευνητικού υλικού, η οποία συλλέγεται με τα ερωτηματολόγια, είναι από τις πιο βασικές φάσεις της έρευνας. Το υλικό αποδελτιώνεται συστηματικά, κωδικοποιείται – μετατρέπονται όλες οι απαντήσεις σε στοιχεία κατάλληλα για να είναι δυνατή η επεξεργασία του υλικού – και μετριέται ποσοτικά και ποιοτικά, ώστε να ακολουθεί η αξιοποίησή του. Στην παρούσα έρευνα, η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics όπου εισάγονται όλες οι απαντήσεις σε ένα αρχείο και πραγματοποιούνται οι σχετικοί έλεγχοι, προκειμένου να εντοπίζονται και να εξαλείφονται τυχόν λάθη κωδικοποίησης ή αναριθμητισμοί.

4. Αποτελέσματα

Στην έρευνα συμμετέχουν 63 διευθυντές εκ των οποίων οι 44 είναι άνδρες και οι 19 είναι γυναίκες. Από τους 63 συμμετέχοντες, οι 31 είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ ή αντίστοιχου, οι 22 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και οι 10 είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

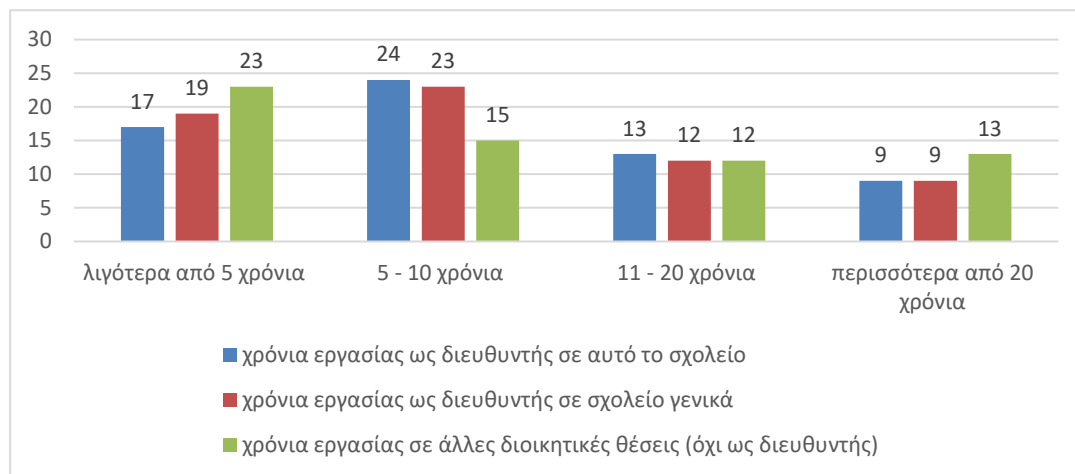
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ποικίλων ειδικοτήτων αλλά οι περισσότεροι εξ αυτών είναι ΠΕ02 – Φιλολόγοι (33.3%). Ακολουθούν οι ΠΕ04 – Φυσικών Επιστημών (19%). Από τους 63 συμμετέχοντες, το 11.1% είναι μικρότεροι των 40 ετών, το 15.9% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 40 – 49 ετών και το 17.5% είναι μεγαλύτερο των 60 ετών. Όμως, η πλειοψηφία (55.6%) των διευθυντών ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50 – 59 ετών.

Οι περισσότεροι (38.1%) συμμετέχοντες έχουν 5 – 10 χρόνια εργασίας ως διευθυντές στο σχολείο στο οποίο βρίσκονται «σήμερα». Το 27% έχει λιγότερα από 5 χρόνια, το 20.6% έχει 11 – 20 χρόνια και μόνο 9 διευθυντές έχουν περισσότερα από 20 χρόνια εργασίας στο ίδιο σχολείο με το «σημερινό». Οι περισσότεροι (36.5%) συμμετέχοντες έχουν 5 – 10 χρόνια εργασίας ως διευθυντές

σε σχολείο γενικά, ενώ το 30.2% έχει λιγότερα από 5 χρόνια, το 19% έχει 11 – 20 χρόνια και μόνο 9 διευθυντές έχουν περισσότερα από 20 χρόνια εργασίας σε σχολείο γενικά. Οι περισσότεροι (36.5%) συμμετέχοντες έχουν λιγότερα από 5 χρόνια εργασίας σε άλλες διοικητικές θέσεις (όχι ως διευθυντές), ενώ το 23.8% έχει 5 – 10 χρόνια, το 19.0% έχει 11 – 20 χρόνια και 13 διευθυντές έχουν περισσότερα από 20 χρόνια εργασίας σε ποικίλες διοικητικές θέσεις εντός των εκπαιδευτικών μονάδων.

Διάγραμμα 4.1. Χρόνια εργασίας των διευθυντών

Πηγή: Ιδιοκατασκευή



Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με το εάν η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτισή τους σχετίζεται με κάποιο πρόγραμμα ή σεμινάριο στο αντικείμενο της διοίκησης σχολικών μονάδων ή/και της εκπαίδευσης ενηλίκων ή/και της ηγεσίας στην εκπαίδευση το 44.4% των συμμετεχόντων δηλώνει πως αυτό δεν συμβαίνει. Όμως, 11 διευθυντές, ήτοι το 17.5%, έχουν παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα ή σεμινάριο διοίκησης σχολικών μονάδων, 5 διευθυντές, ήτοι το 7.9%, έχουν συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα ή σεμινάριο εκπαίδευσης εκπαιδευτικών και μόνο 4 διευθυντές, ήτοι το 6.3% έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα ή σεμινάριο ηγεσίας στην εκπαίδευση. Οι υπόλοιποι 15 διευθυντές – προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων – έχουν συμμετάσχει σε περισσότερα του ενός προγράμματα ή σεμινάρια προκειμένου να ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες του σύγχρονου σχολείου. Σημειώνεται ότι η επιμόρφωση μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης είναι βασικός παράγοντας παροχής πιο ποιοτικών εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Οργάνωση & Διοίκηση: Πέραν των δημογραφικών στοιχείων των διευθυντών και αναφορικά με την οργάνωση και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα Λυκείων, οι 57 δηλώνουν ότι υπάρχει ειδική ομάδα η οποία ασχολείται με τη διοίκησή του σχολείου ενώ σε 6 Λύκεια δεν υφίσταται κάτι τέτοιο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (14.3%) δηλώνει ότι η ειδική ομάδα διοίκησης αποτελείται από τον Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή, τον Ιδιοκτήτη, τους Υπεύθυνους Τμημάτων και άλλα μέλη. Το αμέσως επόμενο ποσοστό, 12.7%, αναφέρει ότι η ειδική ομάδα διοίκησης απαρτίζεται από τον Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή, τον Ιδιοκτήτη και μέλη του διδακτικού προσωπικού.

Κατανομή χρόνου των διευθυντών: Σχετικά με την κατανομή χρόνου των διευθυντών, στο πιο μεγάλο ποσοστό (41.3%) των σχολείων αφιερώνεται χρόνος σε διοικητικά καθήκοντα και

συνεδριάσεις – 1^η επιλογή και σε ένα μεγάλο ποσοστό (36.5%) των σχολείων αφιερώνεται δευτερευόντως χρόνο σε καθήκοντα ηγεσίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – 2^η επιλογή.

Ακόμη, οι συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, σχέδια βελτίωσης απόδοσης, κ.ά., στο πιο μεγάλο ποσοστό (41.3%) των σχολείων, κατατάσσεται ως 3^η επιλογή ως προς την κατανομή του χρόνου και τα προγράμματα σπουδών και η διδασκαλία, στο πιο μεγάλο ποσοστό (39.7%) των σχολείων, κατατάσσεται ως 4^η επιλογή.

Οι συναντήσεις/ συζητήσεις με μαθητές, στο πιο μεγάλο ποσοστό (28.6%) των σχολείων, κατατάσσονται ως 5^η επιλογή ως προς την κατανομή του χρόνου και οι συναντήσεις/ συζητήσεις με γονείς ή κηδεμόνες, στο πιο μεγάλο ποσοστό (34.9%) των σχολείων, βρίσκονται στην 6^η θέση. Οι συναντήσεις/ συζητήσεις με την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, στο πιο μεγάλο ποσοστό (47.6%) των σχολείων, κατατάσσονται ως 7^η επιλογή και τέλος, τα άλλα θέματα, ποικίλου περιεχομένου και ενδιαφέροντος, βρίσκονται στην 8^η θέση για το πιο μεγάλο ποσοστό (54%) των σχολείων.

Ευθύνη των διευθυντών: Σχετικά με την ευθύνη περί επιλογής ή πρόσληψης των εκπαιδευτικών στο σχολείο, στα 22 από τα 63 σχολεία αυτή ανήκει συνδυαστικά σε διευθυντές ιδιοκτήτες. Επίσης, αναφορικά με την ευθύνη περί αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στο σχολείο, σε αρκετά Λύκεια (30.2%), ανήκει και αυτή συνδυαστικά σε διευθυντές και ιδιοκτήτες και σε 12 από τα 63 Λύκεια, είναι αποκλειστική ευθύνη ανήκει στους διευθυντές.

Όσον αφορά την ευθύνη περί καθορισμού μισθοδοσίας των εκπαιδευτικών στο σχολείο, το μεγαλύτερο ποσοστό (41.3%) των απαντήσεων συγκεντρώνεται στο ότι για τη μισθοδοσία των εκπαιδευτικών είναι αποκλειστικά υπεύθυνος ο ιδιοκτήτης του σχολείου και όχι ο διευθυντής. Επίσης, ευθύνη για τις αποφάσεις περί του προϋπολογισμού του σχολείου, στα περισσότερα (65.1%) Λύκεια, έχει αποκλειστικά ο ιδιοκτήτης της εκπαιδευτικής μονάδας.

Σχετικά με την ευθύνη περί θέσπισης μεθόδων πειθαρχίας των μαθητών, σε ένα ποσοστό (31.7%) των Λυκείων, την έχουν οι διευθυντές. Ακόμη, όσον αφορά την ευθύνη περί θέσπισης μεθόδων αξιολόγησης των μαθητών, ένα μικρό ποσοστό (22.2%) των διευθυντών απάντησε ότι αυτή η ευθύνη επιμερίζεται στους ίδιους και σε άλλους (π.χ. ομάδα διοίκησης, σύλλογος διδασκόντων). Αναφορικά με την ευθύνη περί επιλογής των μαθητών στο σχολείο, οι απαντήσεις ποικίλουν αλλά στο μεγαλύτερο ποσοστό (34.9%) των σχολείων η ευθύνη επιμερίζεται στους διευθυντές και στον ιδιοκτήτη. Τέλος, σχετικά με την ευθύνη περί επιλογής του χρησιμοποιούμενου εκπαιδευτικού υλικού, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται αλλά στο μεγαλύτερο ποσοστό (34.9%) των σχολείων η ευθύνη ανήκει στους διευθυντές.

Επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών: Σχετικά με τις πολλές αξιολογήσεις που πρέπει να γίνονται και τις ανατροφοδοτήσεις που πρέπει να δίνονται στους εκπαιδευτικούς, η συντριπτική πλειοψηφία (68.2%) των διευθυντών απαντούν ότι αυτές οι ενέργειες αποτελούν σπάνια πηγές άγχους για τους ίδιους. Συνεπώς, αν και επιζητείται η καλή – ποιοτικά – διδασκαλία, η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας και σχετίζεται άμεσα με τις αξιολογήσεις και τις ανατροφοδοτήσεις των εκπαιδευτικών, αυτό δεν αγχώνει τους διευθυντές.

Αναφορικά με τις πολλές διοικητικές εργασίες που πρέπει να γίνονται, οι περισσότεροι διευθυντές, δηλαδή οι 24 στους 63, απαντούν ότι αυτές αποτελούν συχνά πηγές άγχους για αυτούς. Συνεπώς, αν και επιζητείται η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της παραγωγικότητας, οι απαιτούμενες εργασίες φαίνεται ότι αποτελούν πηγή άγχους για τους διευθυντές.

Η συντριπτική πλειοψηφία (73%) των διευθυντών, λόγω των απουσιών των εκπαιδευτικών, απαντά ότι τα επιπρόσθετα καθήκοντα αποτελούν ορισμένες φορές πηγή άγχους για αυτούς ενώ για την ευθύνη που σχετίζεται με τα αποτελέσματα των (Πανελλαδικών) εξετάσεων των μαθητών του σχολείου, η πλειοψηφία (57.2%) των διευθυντών δηλώνει ότι αυτή αποτελεί λίγες φορές πηγή άγχους για αυτούς. Συνεπώς, η θετική ενίσχυση και ο έλεγχος της προόδου των μαθητών, που αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας, αγχώνει κάποιες φορές τους διευθυντές. Τέλος, σχετικά με την ευθύνη περί διατήρησης της σχολικής πειθαρχίας, η πλειοψηφία (57.1%) των διευθυντών δηλώνει ότι αποτελεί (πολύ) συχνά πηγή άγχους για αυτούς. Συνεπώς, αν και επιζητείται η διατήρηση της σχολικής πειθαρχίας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία επίσης αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της αποδοτικότητας, η διαδικασία αγχώνει συχνά τους διευθυντές.

Συνεχίζοντας, αναφορικά με την ενασχόληση με φαινόμενα αρνητικών συμπεριφορών, η πλειοψηφία (61.9%) των διευθυντών απαντά ότι αυτή αποτελεί ορισμένες φορές πηγή άγχους για αυτούς. Αντίθετα, η ιδιαίτερη προσοχή παιδιών με ειδικές ανάγκες, για τη συντριπτική πλειοψηφία (68.3%) των διευθυντών, δεν αποτελεί πηγή άγχους.

Αναλύοντας ζητήματα σχετικά με την ικανοποίηση των διευθυντών από το μισθό που λαμβάνουν από την εργασία τους, η πλειοψηφία (60.3%) εκφράζει θετική στάση και είναι περισσότερο θετικά διακείμενη (79.3%) με τους όρους σύμβασής της. Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία (82.6%) των διευθυντών δηλώνει ότι νιώθει ικανοποίηση σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνει από το διοικητικό προσωπικό του σχολείου κι ένα αντίστοιχο ποσοστό της τάξεως του 84.1% λαμβάνει υποστήριξη από το διδακτικό προσωπικό του. Αυτά ενισχύουν την παραγωγικότητα των μονάδων που διοικούν. Συνοψίζοντας, σχεδόν όλοι οι διευθυντές (90.4%) εκφράζουν την (απόλυτη) επαγγελματική ικανοποίησή τους κι αυτό ενισχύει την αποτελεσματικότητα των μονάδων που διοικούν.

Συσχετίζοντας τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας του διευθυντή με τα διοικητικά του καθήκοντα στη θέση αυτή, προκύπτει ότι:

- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε διοικητικά καθήκοντα και συνεδριάσεις είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.645 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.649 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.111 > 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε καθήκοντα ηγεσίας και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.430 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.614 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.804 > 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, σχέδια βελτίωσης απόδοσης, κ.ά. είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.747 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.441 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.422 > 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε θέματα σχετικά με τα προγράμματα σπουδών και τη διδασκαλία είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.843 > 0.05$) και σε

οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.938 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.998 > 0.05$).

- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε συναντήσεις και συζητήσεις με τους μαθητές είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.401 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.225 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.326 > 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε συναντήσεις και συζητήσεις με τους γονείς/ κηδεμόνες των μαθητών είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.735 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.337 > 0.05$) αλλά όχι σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.021 < 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε συναντήσεις και συζητήσεις με την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.585 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.337 > 0.05$) καθώς και σε άλλες διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.947 > 0.05$).
- ο χρόνος που ο κάθε διευθυντής αφιερώνει σε άλλα (ποικίλα και γενικά) θέματα είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια εργασίας του στο «σημερινό» σχολείο (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.443 > 0.05$) και σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.303 > 0.05$) αλλά όχι σε διοικητικές θέσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.037 < 0.05$).

Συσχετίζοντας την επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση του διευθυντή με τα διοικητικά του καθήκοντα στη θέση αυτή, προκύπτει ότι:

- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε διοικητικά καθήκοντα και συνεδριάσεις (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.497 > 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε καθήκοντα ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.303 > 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής δεν είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, σχέδια βελτίωσης απόδοσης κ.ά. (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.012 < 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε προγράμματα σπουδών και διδασκαλία (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.149 > 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε συναντήσεις/ συζητήσεις με τους μαθητές του σχολείου (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.206 > 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε συναντήσεις/ συζητήσεις με τους γονείς ή κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.463 > 0.05$).
- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής δεν είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε συναντήσεις/ συζητήσεις με την τοπική και

περιφερειακή αυτοδιοίκηση, τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.014 < 0.05$).

- η επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση που έχει ολοκληρώσει ο κάθε διευθυντής είναι ανεξάρτητη από το χρόνο που αφιερώνει σε θέματα ποικίλου και άλλου περιεχομένου στο πλαίσιο του σχολείου (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.286 > 0.05$).

Συσχετίζοντας τις πηγές άγχους για τη θέση του διευθυντή με τα χρόνια εργασίας του, προκύπτει ότι:

- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να κάνει πολλές αξιολογήσεις και να δίνει ανατροφοδοτήσεις σε εκπαιδευτικούς ένας διευθυντής δεν είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.004 < 0.05$) αλλά εξαρτάται από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.141 > 0.05$) και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.233 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να κάνει πολλές διοικητικές εργασίες ένας διευθυντής δεν είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.027 < 0.05$) ούτε από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.049 < 0.05$) αλλά εξαρτάται από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.153 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να έχει επιπλέον καθήκοντα λόγω απουσιών του προσωπικού ένας διευθυντής είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.694 > 0.05$) και από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.205 > 0.05$) καθώς και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.352 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να θεωρείται υπεύθυνος για τα αποτελέσματα των (Πανελλαδικών) εξετάσεων ένας διευθυντής είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.748 > 0.05$) και από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.443 > 0.05$) καθώς και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.597 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να διατηρεί τη σχολική πειθαρχία ένας διευθυντής είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.922 > 0.05$) και από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.608 > 0.05$) καθώς και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.883 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να ασχολείται με φαινόμενα αρνητικών συμπεριφορών ένας διευθυντής είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.714 > 0.05$) και από τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.574 > 0.05$) καθώς και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.964 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο αποτελεί πηγή άγχους το να προσέχει παιδιά με ειδικές ανάγκες ένας διευθυντής είναι ανεξάρτητος από τα χρόνια που εργάζεται στο «σημερινό» σχολείο του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.361 > 0.05$) και από τα χρόνια που εργάζεται σε

αυτή τη θέση σε σχολείο γενικά (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.485 > 0.05$) καθώς και από τις άλλες διοικητικές θέσεις του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.485 > 0.05$).

Συσχετίζοντας το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης και την επίσημη εκπαίδευση ή κατάρτιση του διευθυντή με την επαγγελματική ικανοποίησή του, προκύπτει ότι:

- ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος με το μισθό που λαμβάνει από τη δουλειά του είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.057 > 0.05$) και από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.879 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος με τους όρους της σύμβασης εργασίας του είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.742 > 0.05$) και από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.431 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος με την υποστήριξη που λαμβάνει από το διοικητικό προσωπικό του σχολείου ένας διευθυντής δεν είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.024 < 0.05$) αλλά όχι από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.734 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος με την υποστήριξη που λαμβάνει από το διδακτικό προσωπικό του σχολείου είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.561 > 0.05$) και από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.795 > 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει ή όχι σημαντικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο σχολείο που διοικεί είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.779 > 0.05$) αλλά όχι από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.031 < 0.05$).
- ο βαθμός στον οποίο είναι, συνολικά, ικανοποιημένος από τη δουλειά του είναι ανεξάρτητος από το επίπεδο εκπαίδευσής του (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.207 > 0.05$) και από το είδος της επίσημης εκπαίδευσης ή κατάρτισης (έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 : $p - \text{value} = 0.291 > 0.05$).

5. Συζήτηση

Σε συνέχεια της μεγάλης έκτασης των εμπειρικών ερευνών και ειδικά στην προσπάθεια για ανεύρεση ενός μοντέλου μεγιστοποίησης της σχολικής αποτελεσματικότητας, η σημασία και η συμβολή της σχολικής ηγεσίας είναι πολύ μεγάλη. Πιο συγκεκριμένα, ο Vandenberghe, R. (1995) σημειώνει ότι οι διευθυντές των σχολείων είναι υπεύθυνοι για την επίλυση των καθημερινών ζητημάτων προς όφελος της εκπαιδευτικής κοινότητας, την επίτευξη των ετήσιων εκπαιδευτικών στόχων και τη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, ο Cheng, Y.C. (1998) επισημαίνει – μεταξύ άλλων – ότι οι διευθυντές (πρέπει να) ασχολούνται με τη δημιουργία κατάλληλου σχολικού κλίματος και τη διαμόρφωση καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού.

Όσον αφορά στο θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, επισημαίνεται ότι αποτελεί ένα ζήτημα καίριας σημασίας τόσο για την ψυχική υγεία του διευθυντή όσο και του ίδιου του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση έχει βαθιές ρίζες στο χρόνο και έχει συσχετιστεί με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του χώρου εργασίας. Μάλιστα, στο θεωρητικό μοντέλο των Porter, L.W., κ.ά. (1968), η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί απλώς

αποτέλεσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της παρώθησης προς απόδοση αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα αυτών. Σύμφωνα με τον Locke, E.A. (1976) και τους Srivastava, A. κ.ά. (2006) η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός ανθρώπου προς το έργο που ασκεί. Κατά τον Vroom, V. (2003), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση του σθένους, της ελκυστικότητας και της εργασίας για το άτομο. Η θεωρία του Herzberg (Giese, C., κ.ά., 2018) συσχετίζει τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Allport (Saiti, A., κ.ά., 2012) η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συνολική στάση του ατόμου προς την εργασία του. Οι ερευνητές του τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας μελετούν τόσο τις αιτίες όσο και τις συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης, λόγω του ότι αποτελεί κεντρική μεταβλητή για πολλές θεωρίες που σχετίζονται με οργανωσιακά φαινόμενα.

Συμπληρωματικά, στο πλαίσιο των στόχων και της κοινής αίσθησης της αποστολής εντός της εκπαιδευτικής μονάδας οι ερευνητές (Purkey, S., κ.ά., 1983; Rosenholtz, S.J., 1985; Hoy, W.K., κ.ά., 1992; Mortimore, P., 1993; Reynolds, D., κ.ά., 1996; Dotson, R., 2016; Sinay, E., κ.ά., 2016) συγκλίνουν στο ότι τόσο οι ίδιοι οι στόχοι όσο κι ο σχεδιασμός προς την επίτευξή τους συντελούν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων υπό την προϋπόθεση πως βασίζονται σε ρεαλιστικές καταστάσεις.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται να συγκλίνουν με τα πορίσματα των διαφόρων ερευνών που έχουν γίνει κατά καιρούς. Αυτές έχουν καταλήξει σε μία σειρά κριτηρίων ή/και μεθόδων προκειμένου να προσδιορίσουν το σύνολο των χαρακτηριστικών, που πρέπει να έχει ένας διευθυντής, ώστε να θεωρηθεί ως αποτελεσματικός και αποδοτικός σε αυτή τη θέση. Η διοίκηση με επαγγελματισμό, το σχολικό κλίμα το οποίο εγγυάται μαθησιακή πρόοδο, οι υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις, το κοινό όραμα και οι στόχοι, η κοινή αίσθηση αποστολής, η θετική ενίσχυση σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη, η παρακίνηση για ενεργό συμμετοχή των γονέων αποτελούν τις κύριες συνιστώσες αυτής της προσπάθειας για να ενισχύεται, περιοδικά, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μίας ιδιωτικής εκπαιδευτικής μονάδας. Βέβαια, αυτές δεν είναι απόλυτες, αλλά σχετίζονται άμεσα με το κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο και τις αξίες που πρέπει να έχει ένα σχολείο, το ανθρώπινο δυναμικό, τους μαθητές, τους γονείς. Επομένως, σε κάθε αντίστοιχη έρευνα πρέπει να γίνεται σαφές το ότι το σχολείο καθώς και ο διευθυντής του δεν είναι ομοιογενείς οντότητες, εξ ου κι η μοναδικότητα της κουλτούρας που χαρακτηρίζει έκαστο.

5.1. Περιορισμοί & Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στην έρευνα εξετάζεται ο ρόλος του διευθυντή στο πλαίσιο της οργάνωσης και της διοίκησης μίας ιδιωτικής εκπαιδευτικής μονάδας. Χρηζουν, όμως, αναλυτικής διερεύνησης τόσο οι προσδοκίες όσο και το όραμα των διευθυντών καθώς κι οι σπουδές τους στο χώρο της οργάνωσης και της διοίκησης για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας που διοικούν.

Στο ίδιο πλαίσιο, μπορούν να εξεταστούν εις βάθος οι πηγές άγχους συναρτήσει των διοικητικών εργασιών των διευθυντών στην πρωτοβάθμια και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τόσο στην ειδική όσο και στην γενική αγωγή, διότι εν προκειμένω καταγράφονται πολλές και ποικίλες.

Επίσης, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι η επίδοση των μαθητών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, οπότε μπορεί να μελετηθεί η συμβολή του διευθυντή και των εκπαιδευτικών στην εν λόγω επίδοση καθώς και το

κοινωνικό-οικονομικό επίπεδό τους. Πιο συγκεκριμένα, η επίδοση των μαθητών εξετάζεται από πολλούς ερευνητές ανά τα χρόνια σε σχέση με κάποιο προσδιοριστικό παράγοντα, όπως είναι το μέγεθος, την ηγεσία, την κουλτούρα ή τον τύπο του σχολείου, το κοινωνικό ή το οικονομικό επίπεδο της οικογένειας, την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, κ.ά.

Όσον αφορά στους περιορισμούς της έρευνας, αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι αφορά σε μικρό αριθμό εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία μια και είναι σχεδιασμένη αποκλειστικά για τους διευθυντές των επιχειρήσεων/ οργανισμών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα, των Γενικών Λυκείων της χώρας. Έτσι, δεν εκπροσωπείται η ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, πολλώ δε μάλλον, ούτε τα Γυμνάσια τα οποία αποτελούν μέρος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ακόμη, η έρευνα είναι βασισμένη, κυρίως, σε ένα σχολικό έτος, άρα παρατηρείται μία στοιχειώδης μεθοδολογική στενότητα και έλλειψη πληροφοριών σε μακροχρόνια βάση. Τέλος, το ερωτηματολόγιο απαντάται μόνο από διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων, άρα παρατηρείται μια σχετική υποκειμενικότητα διότι οι απαντήσεις μπορεί να διέφεραν εάν είχαν δοθεί από ιδιοκτήτες ή/και εκπαιδευτικούς. Πάντως, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν διότι ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανομοιογένειας.

Η έρευνα εστιάζει στον προσδιορισμό του ρόλου του διευθυντή στο πλαίσιο της διοίκησης και της οργάνωσης των ιδιωτικών Γενικών Λυκείων της Ελλάδας. Η κουλτούρα της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας, το ηγετικό στυλ, το σύστημα αμοιβών, το οργανωσιακό κλίμα, η ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών και του ιδιοκτήτη είναι ορισμένοι από τους παράγοντες οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Προς τούτο, σημειώνεται η αναγκαιότητα επανάληψης της ίδιας ή/και παραπλήσιας έρευνας ανά τακτά χρονικά διαστήματα λόγω του ότι τόσο τα δεδομένα στον τομέα της εκπαίδευσης όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μεταβάλλονται άρδην.

6. Ευχαριστίες

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος της διδακτορικής διατριβής μου η οποία εκπονήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς κι αποτελεί το επιστέγασμα μίας μακροχρόνιας προσωπικής προσπάθειας, η οποία, χωρίς την παρουσία, την συνδρομή και την υποστήριξη κάποιων ανθρώπων, δεν θα ήταν δυνατό να υλοποιηθεί.

Πρώτον από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον Επιβλέποντά μου, Καθηγητή κ. Χυτήρη Λεωνίδα για την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη, την ερευνητική κι ακαδημαϊκή καθοδήγηση μέσω προτάσεων και συμβουλών, γόνιμων συζητήσεων και αξιοσημείωτων σχολίων που μου έδωσαν πολύτιμες διεξόδους σε κάθε στάδιο της παρούσας διατριβής. Γενικότερα, η διδασκαλία του αποτέλεσε για εμένα αστείρευτη πηγή έμπνευσης, μάθησης, δημιουργίας και με επηρέασε, συνολικά, ως προσωπικότητα ενδυναμώνοντας την θέληση μου για μάθηση και έρευνα.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής, Καθηγητές κ.κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο και Γεωργακέλλο Δημήτριο, των οποίων η άμεση ανταπόκριση κι η ενεργός συνεισφορά υπήρξαν πολύτιμες, καθώς και τα υπόλοιπα μέλη της Επταμελούς Επιτροπής. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμησή μου προς όλους τους διδάσκοντες για τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις συμβουλές που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

7.Βιβλιογραφικές αναφορές

- Andrews, R., Soder, R. (1987). *Principal and student achievement*, Educational Leadership, 44, pp. 9 – 11.
- Avant, B. (1996). *Sailing the changing winds: Technology driven change in education*, Technology and Learning, 25, p. 21.
- Cheng, Y.C. (1998). *The knowledge base for re – engineering schools: Multiple functions and internal effectiveness*, International Journal of Educational Management, 12 (5), pp. 203 – 224.
- Cronbach, L.J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika, 16 (3), pp. 297 – 333.
- Devecchi, C., Nevin, A. (2015). Leadership for inclusive schools and inclusive school leadership. In: *Global Perspectives on Education Leadership Reform: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*, 11, pp. 211 – 241.
- Devecchi, C., Nevin, A. (2015). Leadership for inclusive schools and inclusive school leadership. In: *Global Perspectives on Education Leadership Reform: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*, 11, pp. 211 – 241.
- Dotson, R. (2016). *Goal setting to increase student academic performance*, Journal of school administrative research and development, 1 (1), pp. 44 – 46.
- Ertesvåg, S. K. and Roland, E. (2015). *Professional cultures and rates of bullying*, School Effectiveness and School Improvement, 26, pp. 195–214.
- Giese, C. and Avoseh, M. (2018). *Herzberg's theory of motivation as a predictor of job satisfaction: A study of non – academic community college employees*, Excellence and innovation in learning and teaching, 2, pp. 38 – 52.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J., Witkoskie, L. (1992). *Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness*, Journal of Research and Development in Education, 26, pp. 38 – 58.
- Johnson, B. (2003). *Teacher collaboration: Good for some, not so good for others*, Educational Studies, 29, pp. 337–350.
- Kearsley, G. And Lynch, W. (1994). *Educational technology: Leadership perspectives*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do, Harvard Business Review, December, pp. 85 – 93.
- Lindsay, W.R. and Evans, J. R. (1999). *The management and control of quality*. Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 1297-1343.
- Louis, K. S., Dretzke, B., Wahlstrom, K. (2010). *How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey*, School Effectiveness and School Improvement, 21, pp. 315–336.

- Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In: Riches, C, Morgan, C. eds. *Human Resource Management in Education*, London: The Open University, pp. 32 – 37.
- Mortimore, P. (1993). *School effectiveness and the management of effective learning and teaching*, School effectiveness & School improvement, 44 (4), pp. 290 – 310.
- Newby, P. (2019). *Μέθοδοι έρευνας στην εκπαίδευση*, Μετάφραση: Φυριππή, Ι., Επιστημονική Επιμέλεια: Μανωλίτσης, Γ., Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, 3rd Edition. Sage: Peyser.
- OECD (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS): Conceptual Framework*, No. EDU/WKP (2018)23, Directorate for education and skills, OECD, Paris, 22. Διαθέσιμο στο: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2018\)23&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2018)23&docLanguage=En) (προσπελάστηκε 13/10/2020).
- Porter, L.W. and Lawler, E. E. (1968). *Management Attitudes and Performance*, Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Purkey, S., Smith, M. (1983). Effective school: A review, *The Elementary Journal*, 83, pp. 427 – 452.
- Reynolds, D., Sammons, P., Stoll, L., Barber, M., Hillman, J. (1996). School effectiveness and school improvement in United Kingdom, *School effectiveness & School improvement*, 7, pp. 133 – 158.
- Rosenholtz, S. J. (1985). *Effective schools: interpreting the evidence*, *American Journal of Education*, 93 (3), pp. 352 – 388.
- Saiti, A., Fassoulis, K. (2012). *Job satisfaction: Factor analysis of Greek primary school principals' perceptions*, *International Journal of Educational Management*, 26 (4), pp. 370 – 380.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*, New York: Wiley & Sons.
- Sinay, E., Ryan, T.G., Walter, S. (2016). *Research series on school effectiveness and school improvement: Goal setting*, Research Report No. 16/17-05, Toronto District School Board.
- Srivastava, A., Bartol, K.M., Locke, E.A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*, *Academy of Management Journal*, 49, pp. 1239- 1251.
- Van Gasse, R., Vanlommel, K., Vanhoof, J., Van Petegem, P. (2017). *The impact of collaboration on teachers' individual data use*, *School Effectiveness and School Improvement*, 28, pp. 489–504.
- Vandenberghe, R. (1995). *Creative management of a school: A matter of vision and daily interventions*, *International Journal of Educational Management*, 33 (2), pp. 31 – 51.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., Kyndt, E. (2015). *Teacher collaboration: A systematic review*, *Educational Research Review*, 15, pp. 17–40.
- Vescio, V., Ross, D., Adams, A. (2008). *A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning*, *Teaching and Teacher Education*, 24, pp. 80–91.

- Vroom, V. (2003). *Educating managers for decision making and leadership*, Management Decision, 41 (10), pp. 968-978.
- Winters, M. (1997). *Identifying and supporting potential leaders*, HR focus, 74, p. 3
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th Edition, Prentice Hall.
- Zairi, M. (1994). *Leadership in TQM implementation: Some case examples*, The TQM Magazine, 6 (6), pp. 9 – 16.
- Αθανασίου, Α. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής: Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*, 2^η βελτιωμένη έκδοση, Ιωάννινα: Εκδόσεις Εφύρα.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σαϊτης, Χ., Φεγγάρι, Μ., Βούλγαρης, Δ. (1997). *Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 7.
- Χυτήρης, Α. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία & Τρόποι Συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ιωάννης Πετρίδης

MBA - Οικονομολογός

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

petridisg1995@hotmail.com

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ngeorgop@unipi.gr

Περίληψη

Το παρόν άρθρο έχει στόχο να αναδείξει, το σκεπτικό που πρέπει να περιβάλλει κάθε εταιρεία, αλλά και οποιονδήποτε, ακούσει την επιχειρηματική στρατηγική του Συν-ανταγωνισμού. Μια στρατηγική, που εμφανίζεται σε ολόένα και περισσότερους κλάδους και υλοποιείται από αρκετές πλέον επιχειρήσεις. Όμως, για να μπορέσει αυτή η έννοια, που μέχρι το πρόσφατο παρελθόν θα έρχονταν σε αντίθεση με όλο τον επιχειρηματικό κόσμο, να γίνει αντιληπτή, πρέπει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της σε όλες τις πτυχές της, ώστε να κατανοήσουν οι εταιρείες και τα στελέχη τους, πως μπορούν να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους. Ακόμα, αναλύοντας τη στρατηγική αυτή θα κατανοήσουν ότι μπορούν να παράγουν προστιθέμενη αξία τόσο για τους ίδιους όσο για και τους πελάτες τους, που ειδάλλως μπορεί να μην είχαν. Συνεπώς, στο άρθρο αυτό, επιδιώκουμε να ξεδιαλύνουμε τη στρατηγική του Συν-ανταγωνισμού και να αναδείξουμε τα οφέλη του, που συνήθως είναι άγνωστα στο κόσμο των επιχειρήσεων.

Λέξεις-κλειδιά. Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Συν-ανταγωνισμός, Δίκτυο Αξιών, Ανταγωνιστικό

Πλεονέκτημα

Εισαγωγή

“Οι Επιχειρήσεις είναι πόλεμος”. Η παραδοσιακή επιχειρηματική γλώσσα δεν αφήνει την παραμικρή αμφιβολία για αυτό. Είναι βέβαιο, πως υπερिσχύει η λογική του “κερδίζω-χάνεις”: “Δεν αρκεί να πετύχεις εσύ, πρέπει να αποτύχουν οι άλλοι”. Όμως πάντα ισχύει κάτι τέτοιο; Δεν είναι εφικτό να αποκομίσουμε οφέλη μέσω μίας συνεργασίας με τους ανταγωνιστές μας; Μπορούμε να αναπτυσσόμαστε ταυτόχρονα μαζί με τους ανταγωνιστές μας και να “κερδίζουμε” και οι δύο;

Αυτά τα ερωτήματα έλαβαν τέλος το 1993 όταν, αρχικά, ο Ray Noorda ιδρυτής της λογισμικής δικτύωσης Novell εισήγαγε την έννοια του *“πρέπει να ανταγωνίζεσαι και να συνεργάζεσαι την ίδια στιγμή”*, αποτυπώνοντας και υιοθετώντας τη λέξη Συν-ανταγωνισμός (Co-opetition). Ο όρος του Συν-ανταγωνισμού αναπτύχθηκε και απέκτησε μορφή από τους Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, όπου το 1996 ανέδειξαν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική βασιζόμενη κατά κύριο λόγο στη θεωρία των παιγνίων.

Ο Συν-ανταγωνισμός είναι μία θεωρία που βασίζεται στη Θεωρία Παιγνίων με την επιχείρηση να θεωρείται ως ένα παιχνίδι με πολλούς παίκτες και πολλούς νικητές. Σε αυτό το παιχνίδι, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τη θέση τους και τη θέση των άλλων οργανισμών στην ίδια αγορά. Η επιτυχία του ενός δεν είναι συνάρτηση της αποτυχίας των άλλων και είναι εφικτό να υπάρχουν πολυάριθμοι νικητές και επομένως ισχύει το “κερδίζω-κερδίζεις” (win-win) που αποφέρει κέρδος σε πολλούς παίκτες, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι ανταγωνιστές.

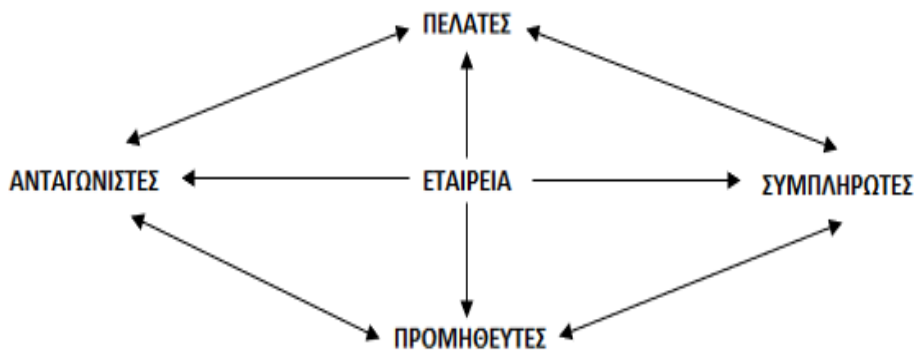
Σίγουρα, αρχίζουν οι δεύτερες σκέψεις σε πολλούς που θα διαβάσουν τις θεωρίες των Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996), όπως και άλλων συγγραφέων που ανέπτυξαν τη “νέα” αυτή μέθοδο στρατηγικής. Πόσο μάλλον αν διαπιστώσουμε ότι ο Συν-ανταγωνισμός βρίσκεται πολλές φορές στα ίδια τα άτομα που εργάζονται εντός ενός οργανισμού. Όπως υποστήριζαν οι Lindsfold S., B. Betz & P.S. Walters (1986), η ατμόσφαιρα μιας σχέσης μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συνεργατική ή ανταγωνιστική και ως εκ τούτου να ενθαρρύνουν ορισμένες πράξεις και διαδικασίες. Μήπως τελικά στις ατομικές σχέσεις πολλοί συνεργαζόμαστε και ανταγωνιζόμαστε παράλληλα;

Φυσικά, η εννοιολογική σημασία του Συν-ανταγωνισμού διαχέεται και μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού, πέρα από τη σχέση που μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ των οργανισμών. Ακόμα και σε επίπεδο δικτύου, πάρα τη πολυπλοκότητα που δημιουργεί ο Συν-ανταγωνισμός, είναι πιθανόν να υπάρχουν σχέσεις και ακόμα εντάσεις μεταξύ των εταίρων εντός του δικτύου, ως αποτέλεσμα της ταυτόχρονης συνύπαρξης της συνεργασίας και του ανταγωνισμού.

Εξ’ αιτίας, όμως, της πολυπλοκότητας αυτής του συνανταγωνισμού σε επίπεδο δικτύου, τα αποτελέσματά του μπορεί να είναι πιο επωφελές για ορισμένους φορείς, ενώ η σχέση εντός του δικτύου μπορεί να περιοριστεί για άλλους φορείς.

Δίκτυο Αξιών

Μπορεί το θεωρητικό κομμάτι να διαφοροποιεί γνώμες και στερεότυπα πάνω στη στρατηγική του Συνανταγωνισμού, όμως για να είναι ξεκάθαρη πρέπει να γνωρίζει κανείς και την πρακτική εφαρμογή που απαιτείται. Έτσι, οι Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996), ήταν αυτοί που παρουσίασαν πρώτοι ένα σχηματικό χάρτη για να οπτικοποιηθεί το συνολικό “παιχνίδι”, μεταξύ των παικτών που υφίστανται σε αυτό. Το διάγραμμα 1, απεικονίζει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της επιχείρησης και τεσσάρων ακόμα παικτών, οι οποίοι είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές.



Διάγραμμα 2: Δίκτυο Αξιών

ΠΗΓΗ: (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Στον κάθετο άξονα του Δικτύου Αξιών βρίσκονται οι *πελάτες* και οι *προμηθευτές*. Και οι δύο είναι απαραίτητοι για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα αγαθά, όπως οι πρώτες ύλες και η εργασία, ρέουν από τους προμηθευτές στην εταιρεία, και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ρέουν από την εταιρεία στους πελάτες της. Τα χρήματα ρέουν προς την αντίθετη κατεύθυνση, από τους πελάτες στην εταιρεία και από την εταιρεία προς τους προμηθευτές.

Στον οριζόντιο άξονα υπάρχουν οι *ανταγωνιστές* και οι *συμπληρωτές* της επιχείρησης. Αρχικά, ένας παίκτης είναι συμπληρωτής της επιχείρησης αν οι πελάτες της εταιρείας εκτιμούν περισσότερο το προϊόν, όταν έχουν στη διάθεση τους ένα προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της εταιρείας αυτής. Μία απλή μέθοδος εντοπισμού συμπληρωτών από τις εταιρείες είναι να βάλουν τον εαυτό τους στη θέση του πελάτη και να αναρωτηθούν: *“Τι άλλο θα μπορούσαν να αγοράσουν οι πελάτες μου για να εκτιμήσουν περισσότερο το προϊόν μου;”*.

Οι ανταγωνιστές είναι ακριβώς η αντίθετη περίπτωση. Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής της εταιρείας, αν οι πελάτες της εκτιμούν λιγότερο το προϊόν όταν έχουν στη διάθεσή τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της ίδιας της εταιρείας. Η εταιρεία πρέπει να αναρωτηθεί και να επιλύσει ερωτήσεις, όπως: *“Τι άλλο θα μπορούσαν να αγοράσουν οι πελάτες μου που θα τους έκανε να εκτιμήσουν λιγότερο το προϊόν μου;”* ή *“Πως αλλιώς θα μπορούσαν οι πελάτες μου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους;”*.

Στρατηγική ΠΑΚΤΕ

Ο θεμελιώδης “χάρτης” που ανέπτυξαν οι Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996) μέσω του Δικτύου αξιών μπορεί να αποτελεί τη βάση του Συν-ανταγωνισμού, όμως οι συγγραφείς το ερμήνευσαν βασιζόμενοι στη θεωρία των παιγνίων και τη μέθοδο της στρατηγικής που ιδανικά ακολουθείται εντός ενός παίγνιου, το οποίο αποτελείται από ανταγωνιστικές εταιρείες που συνεργάζονται. Έτσι, ερμήνευσαν τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ (*Παίκτες, Προστιθέμενη Αξία, Κανόνες, Τακτικές, Εμβέλεια*), η οποία έρχεται να δείξει πως μπορεί να αλλάξει

ένας παίκτης το παιχνίδι. Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες και κέρδη δεν έρχονται όταν παίζεται το ίδιο παιχνίδι διαφορετικά, αλλά προκύπτουν από τη διαφοροποίηση του ίδιου του παιχνιδιού.

Αρχικά, το πρώτο που πρέπει να κάνει μία εταιρεία ή οποιοσδήποτε θέλει να ενταχθεί σε ένα παιχνίδι, είναι να αναρωτηθεί αν πραγματικά θέλει να είναι *Παίκτης* αυτού του παιχνιδιού, κάτι που δεν είναι πάντα προφανές όπως και μοιάζει. Αυτό συμβαίνει, διότι σε κάθε νέα είσοδο η παρουσία του νέου παίκτη μετασχηματίζει το παιχνίδι, χωρίς να μπορεί αυτό να αποφευχθεί. Ένας νέος παίκτης αλλάζει τα πάντα και αυτό πρέπει να το γνωρίζουν όλοι όσοι ενδιαφέρονται να ενσωματωθούν σε τέτοιου είδους σχέσεις.

Η *Προστιθέμενη Αξία*, είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που εμπεριέχονται σε ένα παιχνίδι. Είναι γεγονός, πως όλα τα στοιχεία ενός παιχνιδιού θέλουν να μεγαλώνουν την προστιθέμενη αξία τους. Η προστιθέμενη αξία, διαχέεται σε διάφορες μορφές εντός ενός παιχνιδιού και σίγουρα μία αλλαγή της, θα επιφέρει καίριες αλλαγές στο παιχνίδι και τους παίκτες.

Όσον αφορά τους *Κανόνες*, μια εταιρεία μπορεί να επέμβει και να τους διαφοροποιήσει, με αποτέλεσμα να επέλθουν αλλαγές στο παιχνίδι. Δεν είναι πάντα όλοι οι κανόνες δεδομένοι. Οι περισσότεροι από αυτούς τους κανόνες, συμπεριλαμβάνονται στα συμβόλαια με τους πελάτες και με τους προμηθευτές. Μία ρήτρα ή ένας όρος αν αλλάξει, μπορεί να διαφοροποιήσει εντελώς διαφορετικά τις ισορροπίες των δυνάμεων ως προ όφελος ενός παίκτη ή άλλων.

Όταν αναφέρεται ο όρος *Τακτική*, είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες που γίνονται από τους παίκτες για να διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των άλλων παικτών. Η διαμόρφωση των αντιλήψεων ανήκει στο πεδίο της τακτικής. Για αυτό, και οι αλλαγές των αντιλήψεων των ατόμων, και κατά επέκταση, των παικτών αλλάζουν το παιχνίδι.

Στην πραγματικότητα, υπάρχει ένα μεγάλο παιχνίδι στον επιχειρηματικό κόσμο χωρίς όρια, όμως τα παιχνίδια που είναι ουσιαστικά υποσύνολα του, έχουν όρια. Ακριβώς αυτός είναι και ο λόγος, που το τελευταίο στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ είναι τα όρια, η *Εμβέλεια* δηλαδή, που πρέπει να υπάρχει σε κάθε παιχνίδι. Κάθε παιχνίδι συνδέεται με άλλα παιχνίδια και έτσι ένα μέρος ενός παιχνιδιού μπορεί να επηρεάζει και ένα άλλο.

Αναλύοντας πολύ περιληπτικά τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ, διαπιστώνουμε ότι όλα τα στοιχεία που την περιβάλλουν μπορούν να αλλάξουν το παιχνίδι και κατά συνέπεια την πορεία των εταιρειών που εμπλέκονται στη σχέση αυτή. Συνεπώς, προτείνεται ανεπιφύλακτα σε όποια εταιρεία ή οργανισμό επιδιώξει να ακολουθήσει τη στρατηγική του Συν-ανταγωνισμού να μελετήσει κάθε στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, ώστε να λάβει τα μέγιστα οφέλη από αυτή τη σχέση. Αυτό το κομμάτι δεν μπορεί να κλείσει καλύτερα από τη φράση που αποτύπωσαν οι Brandenburger & Nalebuff (1996): "*Το κυριότερο συστατικό της επιτυχίας είναι οι εταιρείες να προετοιμαστούν για την αλλαγή*", σημαντικό στοιχείο που δείχνει την ανάγκη προετοιμασίας και άμεσης ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις αλλαγές. Πράγματι, η γρήγορη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις αλλαγές είναι το χαρακτηριστικό που μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτές.

Ανάγκη Χρησιμοποίησις Στρατηγικής Συν-Ανταγωνισμού

Τελικά πρέπει να χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη στρατηγική; Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση σίγουρα δεν είναι εύκολη. Όμως, είναι δεδομένο πως τα κίνητρα δεν είναι λίγα και μπορεί να

υπάρξουν σε πολλούς τομείς. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να στοχεύουν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη και Παραγωγή (Dagnino & Padula, 2002), η Ανάπτυξη Προϊόντος και Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (Bengtsson και Kock 2000) και η Καινοτομία (Zineldin M., 2004).

Επίσης, και από την πλευρά των πλεονεκτημάτων ο Συν-ανταγωνισμός συνδυάζει την αναζήτηση για καινοτομία, καθοδηγούμενη από τον ανταγωνισμό, με την ευκαιρία απόκτησης της πρόσβασης σε νέους πόρους, που ενισχύονται από τη συνεργασία. Πάντα με στόχο, μια αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων, που θα προωθεί το συλλογικό μερίδιο πληροφοριών και γνώσης, αναπτύσσοντας έτσι εσωτερικές αρμοδιότητες, ενισχύοντας τους εσωτερικούς πόρους των εταιρειών και βελτιώνοντας τον οργανωτικό συντονισμό (Zineldin M., 2004). Αυτό φυσικά, αποδεικνύεται ωφέλιμο τόσο στην αναζήτηση της καινοτομίας, όσο και στη βελτίωση της επίδοσης και της γνώσης της αγοράς για όλους τους εμπλεκόμενους εταίρους.

Σαφώς υπάρχουν και μειονέκτημα, όπως η δυσκολία σε επίπεδο διοίκησης εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης. Αυτό συμβαίνει, διότι όταν οι εταιρείες λειτουργούν με μία συγκεκριμένη δομή σε επίπεδο διοίκησης και λειτουργιών είναι πολύ δύσκολο να ευθυγραμμίσουν σε ορισμένους τομείς ή λειτουργίες τα μέλη της σχέσης. Επίσης, μεταφέρονται πληροφορίες και γνώσεις που παλαιότερα μπορεί να χρησιμοποιούνταν εναντίον κάποιου μέλους της υπάρχουσας σχέσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ειδικά όταν δεν είναι ξεκάθαροι οι όροι και οι προϋποθέσεις μίας επιτυχημένης συνανταγωνιστικής σχέσης, είναι πιθανό ένα μέλος της σχέσης να επιδιώξει να επιβληθεί έναντι των άλλων.

Σίγουρα, λοιπόν, υπάρχουν μειονεκτήματα και μπορεί να εμφανιστούν προβλήματα. Ακριβώς αυτό είναι το στοιχείο που δεν πρέπει να διαφεύγει από όσους θέλουν να εμπλακούν σε συνανταγωνιστικές σχέσεις. Αυτό σημαίνει ότι εξ' αρχής θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι όροι και να έχουν οροθετηθεί κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις από τις εμπλεκόμενες εταιρείες. Πρέπει οι εταιρείες που συνεργάζονται και ανταγωνίζονται συγχρόνως να γνωρίζουν τα οφέλη, να τα επιδιώκουν, αλλά από την άλλη πλευρά, να μην αμελούν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα για να μπορούν να τα διακρίνουν και να τα αποφύγουν.

Όπως αναφέρθηκε, η αλλαγή θα γίνει από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο και σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να υπάρχουν οι κατάλληλες αλλαγές στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα στο εσωτερικό περιβάλλον οι αλλαγές πρέπει να είναι τόσο στη οργανωσιακή δομή που θα διαφοροποιηθεί, όσο και σε επίπεδο κατανομής των πόρων και των ικανοτήτων. Φυσικά, και τα διαφορετικά θέματα κουλτούρας, ήθους και κανόνων δεοντολογίας που ακολουθεί κάθε οργανισμός είναι απαραίτητο να εναρμονιστούν. Δεν είναι εύκολο σε αυτή τη συν-ανταγωνιστική σχέση να εναρμονιστούν τμήματα και εργαζόμενοι που μέχρι πρότινος ήταν μόνο ανταγωνιστές. Αν τελικά αυτό επιτευχθεί, η επιτυχία μπορεί να είναι μεγάλη, όπως πολλά παραδείγματα έχουν δείξει.

Τέλος, ίσως το βασικότερο από όλα, αποτελεί το γεγονός ότι μέσω της επιτυχημένης υλοποίησης της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού, οι εμπλεκόμενες εταιρείες μπορεί να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία, που ειδάλλως δεν θα είχαν, και κατά συνέπεια αυτό να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή όπως ονόμασαν οι Dagnino & Padula (2002) πηγή "Συν-ανταγωνιστικού" πλεονεκτήματος. Άλλωστε, η στρατηγική του συνανταγωνισμού, αφορά τη στρατηγική μεταξύ επιχειρήσεων που επιτρέπει στις εταιρείες που εμπλέκονται στη σχέση αυτή, να διαχειριστούν μια μερικώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων και σκοπών και να δημιουργήσουν αξία μέσω του "συν-ανταγωνιστικού" πλεονεκτήματος. Συνεπώς, ποια εταιρεία

δεν θα ήθελε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απλά σκεπτόμενη ότι θα κερδίζει και ο αντίπαλος; Μήπως, τελικά, είναι καλύτερο να επιλέγουμε να κερδίζουμε μαζί με κάποιον αντίπαλο, παρά να επιλέγουμε να χάνουμε και οι δυο;

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alves J. & R. Meneses. (2013). Partner Selection In Co-Opetition: A Three Step Model, Conference: 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.
- Brandenburger A. & B. Nalebuff. (1996). *Co-opetition*, Harvard business Press, Cambridge.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). "Coopetition in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously." *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2003). "*Tension in Co-opetition*." Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington, DC, May 28–31.
- Dagnino B. G. & G. Padula (2002, May). Coopetition Strategy A New Kind of Interfirm Dynamics for ValueCreation. EURAM – *The European Academy of Management*, σ. 32.
- Kossyva D.& N. Georgopoulos, 'Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth', Proceedings of the International Conference "*Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis*" Chios, 20-22 October 2011.
- Kossyva D.& N. Georgopoulos, 'Co-opetition Strategy and Innovation: Positive and Negative Effects', Presented at the 9th National and International HSSS Conference "*Systemics for Process Cohesion*", Volos, 11-13 July 2013.
- Kossyva D., K. Sarri, I. Katsanakis, N. Georgopoulos, 'Co-opetition: A Business Strategy for Overcoming Economic Crisis?', Presented at the International Conference on Applied Business & Economics: *The Role of Financial Accountability and Transparency in Economic Activities*, New York, USA, 2-4 October 2013.
- Kossyva D., K. Sarri, N. Georgopoulos, 'Co-opetition: A Business Strategy for SMES in Times of Economic Crisis', *South-Eastern Europe Journal of Economics* Volume 12, No.1, 89-106, 2014.
- Kossyva D., K. Sarri, N. Georgopoulos, 'Co-opetition in light of Systemic Entrepreneurship' Presented at the 10th National and International HSSS Conference "*Systemic Entrepreneurship-Innovations, Business, Growth*", Athens, 29-31 May 2014.
- Lado A. A., N. G. Boyd & S. C Hanlon. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- Walley K. (2007). Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization*.
- Yami S., S. Castaldo, B. G. Dagnino & F. Le Roy. (2010). *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*. MPG Books Group, UK.

Zineldin M. (2004). "Co-opetition: The Organisation of the Future", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, pp. 780–789.

Zouni Georgia

*University of Piraeus, Greece,
gzouni@unipi.gr*

Roumpoglou Anthi

*International Hellenic University, Thessaloniki, Greece,
anthi.roumpoglou@gmail.com*

Abstract

Information is the "soul" of the tourism industry. The use of digital marketing in tourism destinations can significantly improve the offering of products and experiences, giving all stakeholders a competitive advantage. This study aims to investigate the digital marketing potential of city tourism in Thessaloniki and to draft a complete digital marketing plan to promote the city as a tourism destination. The strategic analysis in this study is based on secondary and online research data that derives from the online presence of the tourism destination, and secondly, an e-SWOT analysis was drafted from the secondary and literature review. Results reveal that although there has been a noticeable rise in Thessaloniki internet searches recently, these searches are still seasonal, with summer being the peak season for them. The report identifies areas for development in the city's digital marketing strategy and identifies the strengths and shortcomings of the city's online presence. In order to create a successful digital marketing campaign for Thessaloniki, this study emphasises the necessity of a concentrated effort to fix the flaws that have been discovered and further utilise the strengths.

Keywords. digital marketing, digital tourism, destination marketing, information and communication technologies (ICT), Thessaloniki

1. Introduction

Nowadays, more and more travellers from around the world plan their trips and vacations utilising online information (found on websites and the internet). Young, experienced, cultured, and demanding travellers are looking for interactivity with providers (Buhalis & Law, 2008). In the following years, younger tourists could have the ability to transform the operation of global tourism due to their strong digital skills, high degree of permanent connectivity, search for experiences, and altruistic behaviour (Marco et al., 2018).

Tourists today seek to experience new and diverse cultures (Hudson et al., 2015). They seek knowledge about other cultures and show respect to the locals. The well-informed tourist is capable of working interactively with local cultures (Ashari et al., 2014).

In the tourism sector, information is the key to success (Shanker, 2008). So, the key to meeting the needs of tourists is to provide timely and reliable information relating to their demands (Ashari et al., 2014).

The evolution of ICT has brought many benefits to tourists, who have become co-creators and not just consumers of tourist experience. A new category of co-creators could appear in tourism e-business, by offering services into the market, for example becoming an Airbnb Super host. This category concerns the arrival of the “prosumer” and turns the value creation for tourists into value co-creation with tourists (Marco et al., 2018).

Through social networks, mobile applications, and other platforms, travellers can share information and photographs about their experiences at places. (Stetic & Simicevic, 2014). Modern travellers almost entirely rely on their mobile devices, (Wang et al., 2014) claim, sharing content on social media, checking the availability of tickets, logging in for their flight, learning about hotels, restaurants, and other offers, and discovering extra value both before and during their trip. Finally, According to polls (Ashari et al., 2014), travellers who conduct online research prior to traveling tend to spend more money.

2. Information and Communication Technologies in Tourism Effects

ICT has affected the tourism industry globally, creating both new opportunities and challenges (Avamendia, Muneta, & Ollo-Lopez, 2013; Buhalis, 1998). Apulu and Lathman (2011) define ICT as tools that facilitate the process of communication, transfer information and share knowledge. ICT today offers tourism locations and the sector a way to gain a competitive advantage. (Mihajlovic & Krzelj-Colovic, 2014; Buhalis & Law, 2008).

Management, marketing, and strategy difficulties are all involved in e-tourism. The internet has developed into a distinctive interactive environment, or a “e-community,” where people exchange information, buy and sell goods, and make payments. It is now used to advertise companies and organisations. As it is based on Web 2.0 technology, it can be called Travel 2.0 (Ficarelli et al., 2013; Buhalis & Law, 2008). Transparency, cooperation, speed, predictability, and improved information define Travel 2.0 applications. Travel 3.0, which has already started, will provide “smart” search sites to the travel industry as a result of technological advancements. It promises to make planning and finding out about trips easier, for instance. Uptake.com. Key features of these sites are: (a) understanding the needs of the traveler; (b) collecting all the necessary information and understanding the available comments online; and (c) matching the needs of each consumer with the services and products offered. Generally, a “smart” tourist not only uses

tourism information techniques but also aids in maximising the value of the available tourism resources. Smart tourism offers businesses the chance to increase their competitiveness by knowing their customers' and the market's wants through the interoperability and interconnectedness of all network partners.(Buhalis& Leung, 2018).

Tourists, tourism businesses, and travel locations have all readily adopted the development of information and communication technologies (Avamendia, Muneta, & Ollo Lopez, 2013; Ficarelli et al., 2013). Modern ICT influence the future of global tourism in two ways (Milenkovic, 1999; Buhalis, 2003): (a) at a micro level that unites the entire tourism business, providing effective management, and (b) at a macro level that allows the tourism industry to improve the production, distribution and sale of a complex tourist product.

The most important benefit associated with new technologies is the increase in information provision. ICT can be used not only for operational purposes but also for strategic management. ICT not only helps to personalise tourist products but also supports the globalisation of the tourism industry (Buhalis, 2003).

ICT can be used in both operational and strategic management, as diversification and low costs create a competitive advantage (Porter, 2001).

Through interaction and communication, the internet has offered the travel and tourism sector the chance to close the supply-demand gap.

3. Digital Marketing for Destinations

Place marketing is becoming more and more important as it is an effective tool for the development and competitiveness of cities. According to Kotler et al. (1999), the place (destination) must adapt to the needs of its customers.

Tourists are more likely to "purchase" and "set up" a place when they follow it on social media, claim Gruz and Mendelsohn in 2010. Aaker (1996) asserts that when customers connect with companies, they develop a close bond with them, similar to how they do with their friends. In detail, social media provides a real-time interactive platform, which allows a destination to communicate with existing and future tourists (customers) before, during, and after their visit. A place can build rapport with visitors and foster their loyalty (Buhalis & Leung, 2018). For a destination brand to develop its reputation (place identity and location branding) and have a competitive advantage, it is important to tell stories that have local characteristics and meet audience expectations. A place can create a potent persuasion tool through social media, the internet, and involving the locals and tourists while receiving feedback. (Bassano et al., 2019). When a strong relationship is established, tourists see the brand as part of their lives (Ekinci et al., 2005).

Destinations encourage travellers to share their stories about their travels (place storytelling) and experiences on social media. (Bassano et al., 2019). As stated by Neff (2012), tourists who watched a destination's video on social media were 83% more likely than those who saw it through paid ads to have favourable perceptions of the brand.

It is necessary to explore and create social media and digital marketing strategies that improve the traditional marketing mix and concentrate on online users by recruiting them based on their interests and fostering ongoing, interactive, and collaborative communication (Ge, 2014). The

flexibility of the internet allows tourism organisations to develop a marketing proposal for each target market that meets their needs (O'Connor & Frew, 2004).

Petti and Passiante (2011) claim that as networking has enabled virtual cooperation and dynamic personalization of services, the competitiveness of destinations has increased. Specifically, it is enhanced through: (a) reduced operating costs, (b) reduced time spent collecting and analysing market data; (c) an increase in quality; (d) an increase in the effectiveness of direct and targeted promotional campaigns; and (e) the provision of additional functions. According to Law, Buhalis, and Cobanoglu (2014), the growing connectivity of tourism businesses and organisations with ICT presents both opportunities and challenges. ICT and the Internet give tourism firms and organisations resources to acquire information, understand visitor behaviour, formulate plans, and make decisions (Aghamiran, Dorri & Aghamirian, 2015). According to research by Tourism Economics (2017), online content is a highly trusted information source for most Europeans, especially consumer reviews. Personal recommendations are a more trusted source since 60% of Europeans trust them "completely" or "somewhat." The different forms of online information sources (63%) have overtaken the "recommendations of friends, colleagues, and relatives" (51%). The most significant form of online information source is: "review and rating websites" (34%) followed by "operator websites" (17%) and "social media" (12%).

ICT has transformed the tourism industry into a more sophisticated mechanism that adds value through service provision (Buhalis & Licata, 2002). Internet and social media present new prospects, but they also necessitate extra care and effort to advance communication and marketing tactics (Bassano et al., 2019).

4. Analysis of Thessaloniki as regards its Digital Promotion

Methodology

The analysis of the digital strategy for the promotion of Thessaloniki was conducted based on the scores from several digital analysis tools (such as Website Grader, Alexa, and Facebook Likealyzer) for the period 20–25 September 2018, but mainly in comparison to the model of the appropriate digital marketing plan for a tourist destination that was presented in this paper. The website quality was assessed in this study by using the Website Grader® by Hubspot (Shah, 2015) to rate both the usability and mobile platform support of Thessaloniki's websites. The social media presence of the destination was analysed by Likealyzer which is a free analysis tool by Meltwater (Kumbhar, 2017). Likealyzer helps measure and analyse the potential and effectiveness of Facebook Pages. It allows monitoring, comparing, and exploring all the possibilities of a Facebook Page. For comparison and understanding of web traffic, web analytics were used through the analytical software Alexa by Amazon (Prathapan, et al., 2018). Alexa (www.alexa.com) was, until 2022, delivering commercial web traffic analytics and data, such as web traffic data, website rankings and other parameters with the data of 30 million websites.

Table 1 summarises the analyses conducted and the relevant digital analysis tools:

Table 1. Thessaloniki digital presence analyses

Alexa (2018)	Alexa for the site of Thessaloniki.travel.	Accessed the 22 nd September 2018.
Google Trends (2018)	Online searches for Thessaloniki the last 5 years.	Accessed the 22 nd September 2018.
Google Trends (2018)	Online searches for Thessaloniki in the last 12 months.	Accessed the 22 nd September 2018.
Google Trends (2018)	Comparison of Internet searches between Thessaloniki and Athens in the last 12 months.	Accessed the 22 nd September 2018.
Google Trends (2018)	Comparison of online searches between Thessaloniki and Sofia in the last 12 months.	Accessed the 22 nd September 2018.
Google Trends (2018)	Comparison of online searches between Thessaloniki and Bilbao in the last 12 months.	Accessed the 22 nd September 2018.
LikeAlyser(2018)	LikeAlyser for the site of Thessaloniki.travel.	Accessed the 22 nd September 2018.
Website Grader (2018)	Website Grader for the site of Thessaloniki.travel.	Accessed the 22 nd September 2018.
Website Grader (2018)	Website Grader for the site of Thessaloniki.gr.	Accessed the 24 th September 2018.

4.1 Internal Digital Analysis of Thessaloniki – Website and Social Media Analysis

Analysing the current digital performance of Thessaloniki, the following initial remarks can be made:

- Websites: The official website of the Municipality of Thessaloniki (www.thessaloniki.gr), which provides information to the citizens and at the same time informs both tourists and locals on the points of interest and the activities that take place in the city. Another official website of the city on tourism has also been created by the Thessaloniki Tourism Marketing Organization (www.thessaloniki.travel), which informs on tourist attractions and at the same time promotes the city. Finally, all the official events in the city have their own website on the Internet (www.dimitria.thessaloniki.gr, www.thessaloniki2012.gr, www.thessaloniki2014.eu, www.foodfestival.thessaloniki.gr, www.filmfestival.gr).
- Social media: The local government does not have an official account. Thessaloniki Tourism & Marketing Organization's account on Facebook and Twitter is "Visit Thessaloniki." But the official events have their own accounts on Facebook, Twitter, YouTube, and Flickr. The strongest social media presence is that of the event: Thessaloniki 2014.
- Mobile applications: The Municipality has created a mobile application, the "Municipality of Thessaloniki". It offers details about locations, addresses, and riding routes. It has a map connection. In order to advertise the region as a tourist destination, the Region of Central Macedonia has also released an app for smartphones and tablets. Since the summer of 2017, the "Thessaloniki 360o Edition" software has been available on the market, and at this point, it focuses on promoting Thessaloniki. It functions as a travel guide. The application also includes additional regional units that highlight their local natural resources.
- It is not sure if web and social media metrics tools are used for the evaluation and feedback of Thessaloniki digital presence.

According to international city models, Thessaloniki has two primary websites: the municipal website and the tourism website. However, these two websites are unrelated to one another, which would support the cooperation between the bodies. There are further websites and blogs that offer details about Thessaloniki, but they do not share a common "umbrella."

As regards the two key websites of the city, we could note in detail the following:

Website of the Municipality of Thessaloniki (www.thessaloniki.gr)

The website has three key menus: "I need city services", "I want to get to know the city", "I want to know what's going on in the city" and it uses two languages: Greek & English.

Its mobile phone mode is very good and There are three mobile phone applications: I make my city better, GIS, and Thesi (for parking). The pictures and information on the city are very satisfactory both in terms of quality and amount while some quite large texts are used. There are enough Links. The menu is organised, with a uniform style and consistency. There is neither Home or Help indication. It is important for a website to provide the visitor with clear steps on how to navigate it (navigation map) as well as with safety. There is no "About us" indication, namely the identity of the managing body. It would be both useful and beneficial (for the SEO) to include comments by visitors, newsletter, FAQ, search & bookings, an event calendar updated & at an obvious spot, information through advanced search and interaction.

The website size is correct. But, the large number of Page Requests reduces its speed significantly. Moreover, the logo of the city is missing, as is the link to the tourism website. Additionally, it is important that the website be connected to a number of social media sites, which should be more

active and shown on the main page. All the directorates of the municipality have their own pages on Facebook. The Directorate of Culture uses Pinterest as well, but not very frequently. The Directorate of Tourism uses the following social media: - Facebook, with 1.820 followers and the page Like Thessaloniki, but no recent updates. - G+ through the page enjoy Thessaloniki - Twitter through the page Like Thessaloniki - YouTube through the channel enjoy Thessaloniki without recent updates – Flickr without groups – Issuu which could be used more by adding more articles, culture brochures, etc. The social media have very few participants and, in essence, are inactive. Using the same name in all social media would probably be a good idea.

Tourism Website Thessaloniki (www.thessaloniki.travel)

The website has a number of menus: “Useful information”, “Exploring the city”, “Things to do”, “Gastronomy”, “Nearby escapes”, “Media” and uses six languages: Greek, Chinese, German, Italian, English & Russian.

Its mobile mode works well in SEO and it meets the safety standards. The logo of the city is on all pages. It has a newsletter and asks for the visitors' views. The events in the city are “under construction,” and the urge to “Be an ambassador of the city” does not work, at least at present. Also, some links are not active. In the menu “Nearby Escapes,” there is a multiple-choice search that needs to be ameliorated. Also, the navigation steps appear on the page.

It is quite modern and attractive, with an organised menu. At the same time, it uses a rich photo gallery and articles. On the home page, moving pictures-videos of the city appear which occupy a lot of space. The weather and the time appear on the page.

It is important that it provides links to the websites VeryMacedonia, VisitGreece and Rhodes island. There are no links to Chalkidiki and Mount Olympus. There is no link to the website of the Municipality of Thessaloniki. It is a useful feature that provides recipes for the city's cuisine as well as access to the city guide.

Features that are missing include: news, an event calendar, bookings, FAQs, games, competitions, and a personal brochure.

The size of the website is quite large, and in combination with the particularly large number of Page Requests its speed is significantly reduced. Page Requests are CSS and Java files that are “invited” during user visits and can be small or combined with many smaller files.

During the last few months, the popularity of the website has increased. It is noteworthy, though, that the bounce rate has increased while the indicators for Page views/ visitor and Daily Time on Site have also declined. This most likely indicates that the website does not entice the visitors or that the speed prevents them from continuing.

The page on Facebook works satisfactorily, but it needs to enhance “About us” by providing more information on the managing body and improving interactivity.

The page is linked to the main social media sites (and it shows them on the Home page) as follows: Facebook: active with posts and 19.427 followers; Twitter: 6.076 followers. Pinterest uses pins with numerous pictures, Instagram: 11,1K followers and – YouTube with good quality videos but a few subscribers. The operation of the website on social media presents low performance variables (Conversation Rate, Amplification Rate, Applause Rate). This means that there is no engagement with the users, specifically that they are unwilling to share the information and

endorse the city as a tourist attraction, which would increase its appeal. There are no comments or discussions on the tourism destination. Right now, the page on Instagram seems to be working a lot better where performance variables are higher and there is more interaction.

4.2 External Digital Analysis of Thessaloniki – Online Demand and Competitor Analysis

According to the Good Country Index (2018), Greece ranks 41 among 163 countries in the category “Culture” and 91 in the category “Health & Well-being”. As regards Macedonia, there are more than 10.000 searches per month on Google Search, most of which on Ancient Greece. Most searches come from the USA, the UK, Canada and Australia. On Facebook, 250-300 thousand active users per month are interested in Macedonia. 49% of them are women and 51% men. 60% belong to the age group of 18-34 years old. 75% are from Greece followed by Germany, Hungary, the Netherlands, Turkey, the USA and Bulgaria. Online searches on Thessaloniki for the period 2004-2014 show the following: 2005 was the year with the largest number of searches and, except for 2009, the number of searches would gradually reduce until 2013 by 17%. In 2014, there was an increase in the searches as compared to 2013 by 12%, which during the last years has remained at the same level with a slight increase this year.

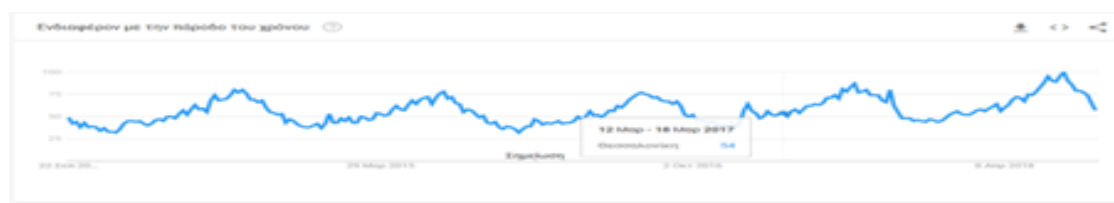


Illustration 1: Online searches for Thessaloniki the last 5 years

Online searches on Thessaloniki rise from March to July, which has always been the month with most of the searches and start to decline until October, while December is the month with the fewest searches.



Illustration 2: Online searches for Thessaloniki in the last 12 months

On Facebook, 3,500,000 users per month are interested in Thessaloniki. 55% of them are women and 45% men. The age groups 18-24, 25-34 and 45-54 are almost equal and dominant. The greatest rate of about 70% is from Greece followed by Turkey, Brazil, the USA, Germany, Poland, Italy, Bulgaria.

Furthermore, online searches (on Google Search and Facebook) for Chalkidiki and Mount Olympus have increased significantly since 2014. The link from the website of Thessaloniki to the websites of these areas would be very important.

It is important to compare the online searches for Thessaloniki with the respective ones for cities that could be competitive tourism destinations. Hence, the comparison is carried out for the last 12 months with Athens, Sofia (a neighbouring Balkan city with rising tourism), and Bilbao (a

Spanish city that in the last twenty years has been turned from an industrial into a cultural city, attracting a large number of tourists).

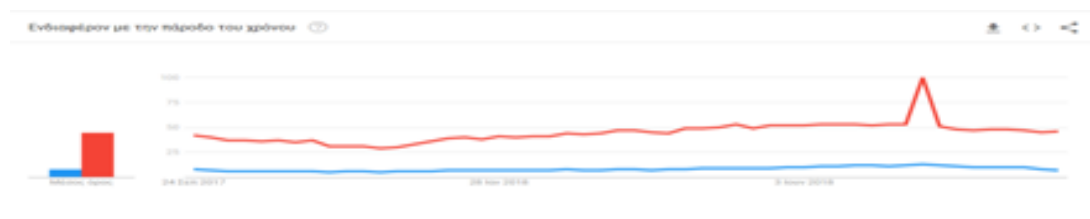


Illustration3: Comparison of Internet searches between Thessaloniki and Athens in the last 12 months

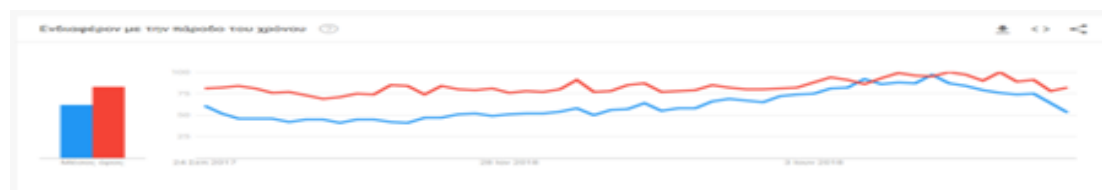


Illustration4: Comparison of online searches between Thessaloniki and Sofia in the last 12 months

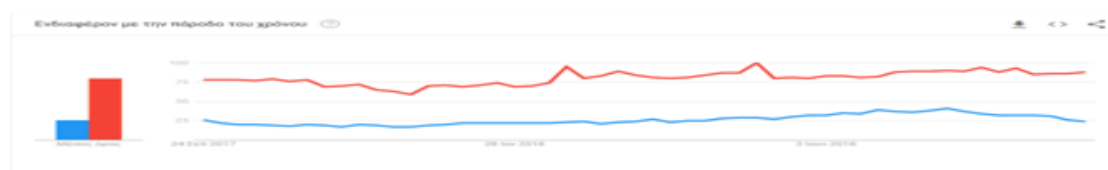


Illustration5: Comparison of online searches between Thessaloniki and Bilbao in the last 12 months

The number of online searches in Athens is certainly higher. Thessaloniki, having recently started its digital promotion, could reach this number in the next few years. A positive fact is that this summer both cities showed an increased number of online searches, and therefore there is an improvement in the use of digital tools for the promotion of Greece in total. It is also encouraging that this summer the number of online searches in Thessaloniki reached the same number as in Sofia. Searches on Thessaloniki decline in the winter while searches on Sofia are more stable during the year. As regards Bilbao, online searches on the city are more than even the searches on AthenOnline searches in Thessaloniki are steadily declining in comparison to those in Bilbao.

4.3 Thessaloniki: Digital SWOT ANALYSIS (e-SWOT ANALYSIS)

Below are the strengths, weaknesses, opportunities, and threats to the digital presence of Thessaloniki that arose from the aforementioned analyses (Table 2).

Table 2: e-SWOT Analysis

STRENGTHS Satisfactory menu number on the city's web pages Using different languages Very good accessibility from mobile phones Organised menu, consistent design, and consistency Rich photography subject matter and information A sufficient number of Links Connecting to the "Very Macedonia" & "Visit Greece" websites (for the tourism website) The city logo on each page (for the tourism website)	WEAKNESSES The two pages of the city are not connected to each other Limited number of mobile apps Need help in "About us" Big number of Page Requests Reduced speed Lack of security (for the Municipality website) There are no connections with Chalkidiki& Olympus Not available sections: News, event calendar, search and reservations, FAQ, games, competitions, individual brochure Increased Bounce Rate Indicators diminished: Daily Page Views / visitor & Daily Time in Site Optimal social media features are not used and low efficiency variables appear Interactivity in social media is missing.
OPPORTUNITIES Cooperation of the Ministries of Digital Policy and Tourism for the digital promotion of the country Creation of a digital tourism promotion program for Central Macedonia Increased online searches for Macedonia An upward trend in online searches for Thessaloniki Increase Internet searches for Chalkidiki and Mount Olympus Increased Internet search worldwide for: culture, wellness, Greek cuisine, MICE	THREATS Reduction of new funding from the EU package 2014 - 2020 Lack of organised and coordinated digital strategy Seasonal online searches for Thessaloniki Strong digital competition from both foreign and domestic cities

5. Suggestions - Conclusion

Thessaloniki has begun to establish a digital strategy for its promotion over the past few years. Greece generally, in the last few years, has understood and started to make use of digital ICT, especially the Internet and social media, with the purpose of promoting itself digitally. It is a positive fact that in 2014 an increase in internet searches for Thessaloniki was observed; this increase, though, remained stable for the next few years with a slight upward trend this year. Online searches for Thessaloniki remain seasonal, with maximum rates in the summer months.

According to the preceding e-SWOT Analysis for Thessaloniki, the following points could be indicated:

The strong features of the two central websites of the city are the following: the satisfactory menu number, the different languages, the very good accessibility from mobile phones, the organised-coherent menu, the rich photographic material, and sufficient information.

As now the development of the digital marketing strategy of Thessaloniki practically begins, emphasis should be given to the enhancement of the weak points. The current weaknesses are found in the following sectors: the fact that the two central websites of the city are not linked to each other (as a proof of collaboration); the lack of use of the optimal website characteristics; and the optimal functions of social media. Moreover, a lack of interactivity and communication is observed with the visitors and citizens on the web page and on social media.

At the same time, opportunities appear that could be really beneficial for Thessaloniki's digital marketing approach, and they are mainly the following: the rise in online searches for Makedonia, Chalkidiki, and Olympus, as well as the steadily increasing worldwide online search for alternative destination aims (cultural tourism, gastronomic tourism, wellness tourism, MICE tourism).

The following are the primary goals of Thessaloniki's digital-online marketing strategy: (a) The constant, not seasonal, online search for Thessaloniki; and (b) The "digital visibility" of Thessaloniki as a tourism destination, where there is demand.

Thessaloniki should focus on the following sectors in order to achieve its digital aims:

- Cohesive and solid management policy. The digital strategy should align with the general strategy of tourism promotion for a destination. Since the digital strategy can create close relationships with the visitors of the city, it can more directly and quickly pay attention to possible problems but also to new tourism trends and preferences. Therefore, by getting the message across on time, the general strategy can be modified with flexibility.
- Cooperation between sectors, companies, and citizens. It is important for the digital presence of Thessaloniki to follow a cohesive course. This can be seen in the connections, first between the two central websites, but also between the companies, basic event websites, and city bloggers. Moreover, digital cooperation with the surrounding areas (Chalkidiki, Olympus) is considered indispensable. Finally, potential visitors can be digitally influenced for the development of their travel to Thessaloniki, from travel websites with reviews and advice (e.g., Tripadvisor), from travel blogs, from online travel services like Expedia, and from friend comments on social media.
- Website Websites, social media accounts and mobile applications. The word «Live» corresponds to the concept of Travel 3.0. An element of Travel 3.0 is the real time during which

both information and the procedures can take place, while speed and interactivity dominate. Thus, tourists can more easily search for travel information and the programmed routes of their travels, without visiting different websites. Therefore, it would be important for Thessaloniki to offer to the visitors the possibility of multiple searches but also of bookings (e.g. rooms, event tickets etc.) by changing firstly the speed of its website. As regards the interactivity and the relationship that the Brand of Thessaloniki can develop with its visitors, the following could seem useful: (a) The development of digital communities: There are thousands of people all over the world who have common interests (e.g. gastronomy, history etc.). Thessaloniki should find them electronically, by creating basic stories on their points of interest and connecting them with the central website, (b) Optimal use of social media: By taking into advantage the possibilities that all social media offer, the city of Thessaloniki can give a reason to its visitors and citizens to share their impressions of the city through photos, videos, stories, encouraging, thus, the most authentic word of mouth promotion. Furthermore, by giving them the possibility to participate in competitions and games, the city helps them to increase their interest, but also to gain knowledge, and (c) Use of mobile applications: It is important to offer more mobile applications, with which visitors could receive directly and quickly information. Moreover, through them, the city can personalise its services and products.

- Constant control of effectiveness. Numerous tools (web analytics and social media analytics) provide statistical data via measurement indicators and efficacy variables. Thessaloniki must continuously and consistently evaluate them in combination in order to identify both the weak points and the opportunities. In addition, Thessaloniki could be informed on the tourism trends in order to improve and redefine itself, plan constantly, and implement with the purpose of claiming its position on the worldwide competitive tourism map.

As information constitutes the "soul" of the tourism industry, the rapid growth of ICT, particularly the Internet and social media, can contribute to the timely and accurate transfer of information to Thessaloniki's visitors. Speed and interactivity are the two defining features of modern tourism (Travel 3.0). In this way, through the use of ICT (the Internet, social media), the interaction between users and a comprehensive destination profile can help a tourism location succeed and can provide Thessaloniki with a competitive advantage, if it is implemented correctly and effectively based on a solid strategic digital plan (attuned to the general strategy of the destination, cooperation, control-research, a meticulous profile, and interactivity).

6. References

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. New York: Free Press.
- Aghamirian, B., Dorri, B. & Aghamirian, B. (2015). "Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage in electronic commerce". *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), pp. 63–78.
- Apulu, I. & Latham, A. (2011). "An Evaluation of the Impact of Information and Communication Technologies: Two Case Study Examples", *International Business Research*, 4(3), pp. 3-9.
- Aramendia-Muneta, M.E. & OlloLópez, A. (2013). "ICT Impact on tourism industry." *International Journal of Management Cases*, 15(2), pp. 87-98.
- Ashari, H.A., Heidari, M. & Parvaresh, S. (2014). "Improving SMTEs' Business Performance through Strategic Use of Information Communication Technology. ICT and Tourism Challenges and

Opportunities." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Managements Sciences*, 4 (3), pp. 1-20.

Ashworth, G. &Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press.

Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J.C., Iandolo, F. & Fisk, R. (2019). "Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age". *Cities*, 87, pp. 10-20.

Buhalis, D. (1998). "Strategic use of information technologies in the tourism industry." *Tourism Management*, 19(5), pp. 409-421.

Buhalis, D. (2003). *e-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow: Prentice Hall - Pearson Education Limited.

Buhalis, D. & Jun, S. (2011). *E-tourism*. Goodfellow Publishers Limited, Oxford.

Buhalis, D. & Law, R. (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of e-Tourism research." *Tourism Management*, 29(4), pp. 609-623.

Buhalis, D. & Leung, R. (2018). "Smart hospitality –Interconnectivity and Interoperability towards an ecosystem." *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 41-50.

Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002) ".The future e-Tourism intermediaries." *Tourism Management*, 3(3), pp. 207-220.

Davidson, R. & Rogers, T. (2006). Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events. Elsevier.

Deffner, A. & Metaxas, T. (2010). "The City Marketing Pilot Plan for New Ionia, Magnesia, Greece: An exercise in branding." *Journal of Town & City Management*, 1, p. 58-68.

Ekinci, Y., Yoon, T.H., & Oppewal, H. (2005). "An examination of the brand relationship quality scale in the evaluation of restaurant brands". In J. Chen (Ed.), *Advances in hospitality & leisure*, pp. 189-197. Emerald, Bingley, UK.

Ficarelli, S., Sendra, S., Ferrando, L., &Lloret, J. (2013). Effects of Web Technologies on Tourism Industry in Some Southern European Countries. *Proceedings of WEB 2013: The First International Conference on Building and Exploring Web Based Environments*, pp. 49-56.

Ge, Jing. (2014). Tourism Marketing Communications on a Chinese Social Media Platform. *Proceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop - Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, pp. 11-19.

Good Country Index (2019) <https://www.goodcountry.org/index/results#GRC>. Accessed the 21st of March 2019.

Hudson, S., Roth, M., Madden, T. & Hudson, R. (2015). "The effects of social media on emotions, brand relationship quality and word of mouth: An empirical study of music festivals attendees". *Tourism Management*, 47, pp. 68-76.

Kim, W.G. & Lee, H.Y. (2004). "Comparison of web service quality between online travel agencies and online travel suppliers." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), 105-116.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Heider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education.

Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. TheFreePress.

Kumbhar, V. S. (2017). "Hotel Websites Facebook Data Analysis Using Weka." *Second International Conference of Commerce and Management (ICCM)*.

Law, R., Buhalis, D. & Cobanoglu, C. (2014). "Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), pp. 727-750.

Marco, J.N., Gomez, L.M. & Sevilla, C.S. (2018). "Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet-Revisiting Buhalis & Law's landmark study about e-Tourism." *Tourism Management*, 69, pp. 460-470.

Mihajlović, I. & Krželj-Čolović, Z. (2014). "The impact of globalization on the development of tourism within social and economic changes." *European Scientific Journal*, Special Edition, pp. 108-120.

Morrison, A.M., Jing, S., O'Leary, J.T. & Cai, L.A. (2001). "Predicting usage of the internet for travel bookings: an exploratory study". *Information Technology & Tourism*, 4(1), pp. 15-30.

Municipality of Thessaloniki (2019) The official website of the Municipality of Thessaloniki. www.thessaloniki.gr. Accessed the 22nd September 2018.

Neff, J. (2012). GE study proves consumers respond more to shared content than to paid placements. <https://adage.com/article/digital/ge-study-proves-consumers-respond-shared-content/232324>

Nicolae, J. C. & Sabina, D. B. M. (2012). The ICT Implication on CSR in the Tourism of Emerging Markets. *Procedia Economics and Finance*, 3, pp. 702-709.

O'Connor, & Frew. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), pp. 179-199.

Petti, Claudio & Passiante, Giuseppina. (2011). "Getting the Benefits of ICTs in Tourism Destinations: Models, Strategies and Tools." *International Arab Journal of e-Technology*, 1(1), pp. 46-57.

Porter, M. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, 79(3), pp. 63-78.

Prathapan, M., Sajin Sahadevan, D. & Zakkariya, K. A. (2018). "Effectiveness of Digital Marketing: Tourism Websites Comparative Analytics Based on AIDA Model." *International Journal of Innovative Research & Studies*, 8(4), pp. 262-273.

Shah, D. (2015). Help create the best Website Grader ever! <https://inbound.org/blog/help-create-the-best-website-grader-ever>. Accessed the 23rd of September 2018.

Shanker, D. (2008). ICT and Tourism: Challenges and Opportunities. Conference Proceedings on Tourism in India-Challenges Ahead.

Štetić, S. & Šimičević, D. (2014). *Menadžment turističke destinacije [Management of tourist destination]*, Visokaturistička škola strukovnih studija, Belgrade.

Thessaloniki. Travel (2019) Thessaloniki Tourism and Marketing Organization. www.thessaloniki.travel. Accessed the 22nd September 2018.

Tourism Economics (2017). *The Impact of Online Content on European Tourism* (July). Google Ed.

Wang, D., Xiang, Z. & Fesenmaier, R. D. (2014). Adapting to the mobile world: A model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, pp. 11–26.

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΓΑΠΗΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΤΟΠΙΟΥΣ**

Λυκούδη Δήμητρα Μαργιέτα

*Πανεπιστήμιο Πειραιά,
demyldk@unipi.gr*

Ζούνη Γεωργία

*Πανεπιστήμιο Πειραιά,
gzouni@unipi.gr*

Τσόγκας Μάρκος-Μάριος

*Πανεπιστήμιο Πειραιά,
mtsogas@unipi.gr*

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της νέας έννοιας της αγάπης για έναν τουριστικό προορισμό που προέρχεται από την συναισθηματική σύνδεση μεταξύ τουριστών και ντόπιων. Συγκεκριμένα, εξετάζονται ποιοι τύποι τουριστών αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης. Δύο ξεχωριστές ερευνητικές προσπάθειες διεξήχθησαν για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από τουρίστες. Η παρούσα μελέτη παρέχει εμπειρικά στοιχεία για το προφίλ των τουριστών που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης για προορισμούς και βρήκε ότι οι κοινωνικο-δημογραφικές και συμπεριφορικές μεταβλητές συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο οι τουρίστες αντιλαμβάνονται, ορίζουν και βιώνουν την αγάπη τους για έναν προορισμό που πηγάζει από τους ντόπιους. Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα είναι η πρώτη στη βιβλιογραφία που βρήκε ότι ο ανθρωπομορφισμός του προορισμού και η συναισθηματική αλληλεγγύη με τους ντόπιους αποτελούν δομικό στοιχείο της αγάπης για έναν τουριστικό προορισμό, καθώς και τα δύο αποτελούν θετικά κοινωνικοπολιτισμικά φαινόμενα και εμφανίζουν ισχυρές ψυχομετρικές ιδιότητες στο πλαίσιο της αγάπης προορισμού. Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση του συναισθήματος της αγάπης που αναπτύσσεται μεταξύ τουριστών-προορισμού μέσω των ντόπιων και παρέχει τόσο θεωρητικές κατευθύνσεις για την βιβλιογραφία όσο και πρακτικές μάρκετινγκ για τους επαγγελματίες του τουρισμού.

Λέξεις-κλειδιά. Αγάπη προορισμού, συναισθηματική αλληλεγγύη, ανθρωπομορφισμός, έρευνα συναισθημάτων τουριστών, συμπεριφορά τουριστών

1. Εισαγωγή

Τα συναισθήματα και οι εμπειρίες αποτελούν καίριες έννοιες στην έρευνα της συμπεριφοράς καταναλωτών (Goossens, 2000), καθώς οι καταναλωτές τείνουν να αναζητούν συναισθηματικές εμπειρίες, να αγαπούν τα συναισθηματικά ερεθίσματα ή/και να χρησιμοποιούν συναισθήματα όταν αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον (Goossens, 2000). Στον τουρισμό, η μελέτη των συναισθημάτων έχει τύχει μεγάλης προσοχής αφού αυτά διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας καθώς επηρεάζουν την συμπεριφορά των τουριστών σε όλα τα στάδια του ταξιδιού (Gnoth, 1997; McIntosh and Siggs, 2005), και έχουν διάχυτη επιρροή στις αντιδράσεις των τουριστών (Prayag et al, 2013).

Αν και η σημαντικότητα του θεμελιώδους ρόλου των συναισθημάτων στον τουρισμό έχει τονιστεί στην βιβλιογραφία του τουριστικού μάρκετινγκ, υπάρχουν λίγες ουσιαστικές εμπειρικές μελέτες, οι οποίες διερευνούν τα συναισθήματα που αναπτύσσουν οι τουρίστες για τους προορισμούς που επισκέπτονται (π.χ. Hosany and Prayag, 2013).

Αυτή η μελέτη φιλοδοξεί να ρίξει φως στην κατανόηση του ασαφούς κόσμου των συναισθημάτων που αναπτύσσουν οι τουρίστες για έναν προορισμό και πιο συγκεκριμένα στην έννοια της αγάπης του προορισμού «που πηγάζει από τους ντόπιους», καθώς και στη διερεύνηση των τουριστικών τμημάτων που αναπτύσσουν το συγκεκριμένο είδος αγάπης αναφορικά με τους τουριστικούς προορισμούς.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Η έννοια της αγάπης για τουριστικούς προορισμούς

Το πιο περίπλοκο από όλα τα συναισθήματα είναι, πιθανώς, η αγάπη (Loureiro & Kaufmann, 2012). Πολλές επιστήμες έχουν μελετήσει την πολύπλοκη έννοια της αγάπης, όπως η κοινωνιολογία, ψυχολογία και τελευταία το μάρκετινγκ (brand love) και ο τουρισμός (destination brand love). Στον τουριστικό τομέα, το branding έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε προορισμούς (π.χ. Boo et al, 2009) αφού τα εμπορικά σήματα βρίσκονται σε πολλές κατηγορίες τουριστικών αγαθών/υπηρεσιών και βρίσκονται σχεδόν σε όλες τις πτυχές των τουριστικών δραστηριοτήτων (Cai, 2002). Ωστόσο, παραμένει το ερώτημα αν μπορούν να μεταφερθούν ήδη αποδεκτές αρχές της επωνυμίας στους προορισμούς (Konecnik and Gartner, 2007). Παρά τη μεγάλη σημασία της έννοιας της αγάπης για τους τουριστικούς προορισμούς (π.χ. Hosany et al, 2015), σχετικά πρόσφατα άρχισε να διερευνάται στη τουριστική βιβλιογραφία ως «destination brand love» και επομένως ως αγάπη για συγκεκριμένη επωνυμία προορισμού (π.χ. Swanson, 2017; Aro et al, 2018; Christou, 2018).

Ωστόσο, δεν υπάρχουν μελέτες στην βιβλιογραφία για την αγάπη για προορισμούς (destination love), ως καθολική/ολιστική έννοια. Η παρούσα μελέτη αντιλαμβάνεται την αγάπη για έναν προορισμό (destination love) ως μια ευρύτερη συναισθηματική έννοια συγκριτικά με το destination brand love. Σε αντιδιαστολή, η αγάπη για την επωνυμία ενός προορισμού (destination brand love) βασίζεται μόνο στην αγάπη για τον συγκεκριμένο προορισμό υπό διερεύνηση ή/και σε ήδη εδραιωμένες αντιλήψεις αγάπης σχετικά με επωνυμίες στο μάρκετινγκ, οι οποίες και αποτελούν έως τώρα τη μοναδική περίπτωση αντίληψης στην τουριστική έρευνα (π.χ. Hosany et al., 2015; Lee and Hyun, 2016; Swanson, 2017; Aro et al, 2018; Christou, 2018).

Η συγκεκριμένη μελέτη περιλαμβάνει μια ολιστική προσέγγιση της αγάπης για προορισμούς γενικά, δηλαδή δεν εξετάζει μεμονωμένα την αγάπη προς ένα συγκεκριμένο προορισμό - destination specific- και προορισμό ως επωνυμία-destination brand, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί και ένα πολυπολιτισμικό δείγμα. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη επέλεξαν και ανέλυσαν προορισμούς της επιλογής τους, γεγονός που δίνει μια καθολική/ολιστική προσέγγιση στην ερευνητική προσπάθεια. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με τη διαδικασία έρευνας προηγούμενων μελετών στο branding (π.χ. Langner et al, 2016). Ως εκ τούτου, οι ειδικοί του τουρισμού πρέπει να εμβαθύνουν περισσότερο στην καθολική κατανόηση της έννοιας της αγάπης του προορισμού που αφορά όλο το φάσμα του προορισμού (destination love), και όχι στην κατακερματισμένη που αφορά σε ένα συγκεκριμένο προορισμό (destination brand love), που γίνεται μέχρι σήμερα.

2.2.Η έννοια της αγάπης για τουριστικούς προορισμούς που προέρχεται από τους ντόπιους

Στην τουριστική βιβλιογραφία, η μελέτη των συναισθηματικών σχέσεων μεταξύ των ντόπιων και τουριστών είναι πολύ περιορισμένη όσον αφορά τη θεωρητική ανάπτυξη αλλά και την έρευνα. Οι ντόπιοι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του προορισμού και, κατ' επέκταση, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο για την διαμόρφωση των εμπειριών των επισκεπτών (Freire, 2009) όσο και για την επωνυμία του τόπου (Zenker, Braun and Petersen, 2017). Παραδοσιακά, οι σχέσεις μεταξύ ντόπιων και τουριστών περιορίζονται σε ασήμαντες συναντήσεις ή «λειτουργικές συναλλαγές/ανταλλαγές», καθώς οι ντόπιοι και οι τουρίστες στο πλαίσιο των τουριστικών προορισμών συνήθως θεωρούνται ως «αποκομμένοι» μεταξύ τους, έχοντας λίγα κοινά (Aramberri, 2001; Stokowski, 2002; Woosnam, Norman and Ying, 2009). Ωστόσο, οι ντόπιοι και οι τουρίστες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι, καθώς όταν βρίσκονται σε διακοπές οι τουρίστες αλληλεπιδρούν με τους ντόπιους στις καθημερινές τους δραστηριότητες (Zhang, Inbakaran and Jackson, 2006).

2.2.1. Ανθρωπομορφισμός

Ως Ανθρωπομορφισμός ορίζεται η απόδοση οποιουδήποτε ανθρώπινου χαρακτηριστικού σε μια μη ανθρώπινη οντότητα συνιστά ανθρωπομορφισμό (Rauschnabel and Ahuvia, 2014). Σε αυτή τη μελέτη, οι τουρίστες φαίνεται να «ανθρωπομορφοποιούν» τους αγαπημένους τους προορισμούς μέσω των ντόπιων. Ο αγαπημένος προορισμός γίνεται μέσο ανταλλαγής αξιών, εμπειριών και γνώσεων, εμποτίζεται με προσωπικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, με τα οποία ενισχύονται οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ ντόπιων και τουριστών, και οι οποίες χαράσσονται στο μυαλό και την καρδιά των τουριστών. Είναι στην πραγματικότητα το «μοίρασμα» αξιών και εμπειριών που έχει σημασία για την ανάπτυξη ενός διαπροσωπικού είδους αγάπης(τουρίστα-ντόπιου) για τον προορισμό. Οι τουρίστες δείχνουν μια τάση να εμπλέκονται στον ανθρωπομορφισμό προορισμού, καθώς στην πρωτογενή έρευνα εφαρμόζαν ανθρώπινα χαρακτηριστικά σε προορισμούς (π.χ. φιλόξενος-φιλόξενος προορισμός μέσω των ντόπιων). Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ που δείχνουν ότι οι καταναλωτές εφαρμόζουν ανθρώπινα χαρακτηριστικά, προσωπικότητες και προθέσεις σε μάρκες και προϊόντα (π.χ. Sundar, 2004; Aggarwal and McGill, 2007; Epley, Waytz, Akalis and Cacioppo, 2008; Chandler and Schwarz, 2010; Delbaere, McQuarrie and Phillips, 2011; Kervyn, Fiske and Malone, 2012; Puzakova, Kwak & Taylor, 2013) ειδικά στην εννοιολόγηση και

επικύρωση της έννοιας της σχέσης του καταναλωτή με την επωνυμία/μάρκα (Fournier, 1998; όπως αναφέρεται στους Hegner et al, 2017). Ο ανθρωπομορφισμός έχει βρεθεί ότι βελτιώνει τις αξιολογήσεις των καταναλωτών για ένα προϊόν (π.χ. Epley et al., 2008; Hart et al., 2013), αυξάνει την αίσθηση του δεσμού μεταξύ του καταναλωτή και του ανθρωπομορφοποιημένου αντικειμένου (Sundar, 2004; Hart et al, 2013) καθώς και τη γνωστική του ευχέρεια (Delbaere et al, 2011). Έτσι, τα άτομα μέσω του ανθρωπομορφισμού, εφαρμόζουν ενεργοποιημένα ανθρώπινα σχήματα για προϊόντα/μάρκες προκειμένου να είναι σε θέση να αναπτύξουν συναισθήματα αγάπης ή σχέσεις με τα προϊόντα/ μάρκες αυτές, καθώς τείνουν να αξιολογούν μια εξανθρωπισμένη οντότητα (π.χ. μάρκα) παρόμοια με τον τρόπο που αξιολογούν άλλους ανθρώπους (Kim & McGill 2011; Aggarwal & McGill 2012) και έτσι κάνουν τις μάρκες «συντρόφους» τους, προωθώντας και διευκολύνοντας έτσι τις στενότερες σχέσεις/δεσμούς τους (Rauschnabel and Ahuvia, 2014; Hegner et al, 2017).

Ομοίως, δεδομένου ότι οι προορισμοί είναι αφηρημένες οντότητες και είναι δύσκολο να γίνουν πλήρως κατανοητοί από τους τουρίστες, αυτοί τους τοποθετούν στην κατηγορία των ανθρώπων, δίνοντάς τους χαρακτηριστικά των ντόπιων για να τους αντιλαμβάνονται ως ανθρώπους και ως εκ τούτου να μπορούν να αναπτύξουν συναισθηματικό δέσιμο μαζί τους. Αυτή η ανθρώπινη μεταμόρφωση των προορισμών θα μπορούσε να αποτελέσει μια θεμελιώδη διάσταση της αγάπης για τον προορισμό.

2.2.2. Συναισθηματική αλληλεγγύη

Μια άλλη θεωρητική προσέγγιση, η οποία, εκτός από τον ανθρωπομορφισμό, μπορεί να περιγράψει την ανάπτυξη στενών σχέσεων μεταξύ τουριστών και ντόπιων (και συνεπώς προορισμών) είναι η θεωρία της συναισθηματικής αλληλεγγύης. Η θεωρία της συναισθηματικής αλληλεγγύης, η οποία έχει τις ρίζες της στην κλασική κοινωνιολογία και δημιουργήθηκε από τον Emile Durkheim ([1915]1995), αποτελεί ένα εφικτό θεωρητικό πλαίσιο για την εξήγηση μιας τέτοιας πιθανής στενής σχέσης μεταξύ ντόπιων και τουριστών σε έναν τουριστικό προορισμό (Woosnam and Norman, 2010). Ο Durkheim υποστήριξε ότι όταν οι άνθρωποι μοιράζονται παρόμοιες πεποιθήσεις και συμπεριφορές, συμμετέχουν σε παρόμοιες δραστηριότητες και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, τότε δημιουργείται ένα αίσθημα συναισθηματικής αλληλεγγύης (Woosnam and Norman, 2010). Ο Hammarstrom (2005) αναγνωρίζει τη συναισθηματική αλληλεγγύη ως τον συναισθηματικό δεσμό που βιώνει ένα άτομο με το άλλο άτομο και υποδεικνύεται από την αντιληπτή συναισθηματική εγγύτητα και τον βαθμό επαφής, για παράδειγμα τη βοήθεια ή την υποστήριξη μεταξύ των ανθρώπων. Οι Wallace και Wolf (2006) υποστηρίζουν πως η συναισθηματική αλληλεγγύη συνιστά ένα συναίσθημα που περιλαμβάνει μια αίσθηση ταύτισης με άλλους ανθρώπους ως αποτέλεσμα ενός κοινού συστήματος αξιών. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των ντόπιων και των τουριστών, καθώς και οι κοινές τους δραστηριότητες, πεποιθήσεις και παρόμοιες συμπεριφορές μπορούν να ενισχύσουν τη διαπολιτισμική τους κατανόηση καθώς και να ενισχύσουν τους δεσμούς μεταξύ ντόπιων και τουριστών (Derrett, 2003; Woosnam and Norman, 2010). Αυτή η διαπροσωπική αλληλεπίδραση μπορεί να επιτευχθεί με αγορές σε τοπικά καταστήματα, φαγητό σε τοπικά εστιατόρια, επίσκεψη σε αξιοθέατα όπως μουσεία και γκαλερί τέχνης, χρήση φυσικών πόρων και συμμετοχή σε φεστιβάλ και ειδικές εκδηλώσεις, μεταξύ άλλων (π.χ., Snepenger, Reiman, Johnson and Snepenger, 1998; Fredline and Faulkner 2000, 2001; Derrett, 2003; Snepenger et al, 2007; Woosnam and Norman, 2010). Συμπερασματικά, σήμερα, είναι περισσότερο από προφανές ότι οι ντόπιοι και οι τουρίστες σχηματίζουν συναισθηματικούς δεσμούς, μέσω αλληλεπιδράσεων,

κοινών πεποιθήσεων καθώς και κοινών συμπεριφορών, και συνδέονται μεταξύ τους, σε αντίθεση με την παλαιότερη βιβλιογραφία που τους αντιλαμβάνεται ως ξεχωριστούς μεταξύ τους (Wearing and Wearing, 2001). Η διερεύνηση της αγάπης για προορισμούς είναι ζωτικής σημασίας για μια πιο ολιστική κατανόηση των τουριστικών εμπειριών καθώς και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ντόπιων και τουριστών (McIntosh, 1998). Αρκετοί ακαδημαϊκοί στον τομέα του τουρισμού και των ταξιδιών απαιτούν περαιτέρω έρευνα για την εξέταση των συναισθηματικών σχέσεων ντόπιων-τουριστών (π.χ. Pizam, Uriely & Reichel, 2000; McGehee & Andereck, 2004).

2.3. Συμπεριφορικά, δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των τουριστών που αναπτύσσουν αγάπη για ένα προορισμό μέσω των ντόπιων

Πολλοί ακαδημαϊκοί από διάφορους κλάδους έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν και να δώσουν πληροφορίες για τον αντίκτυπο του πολιτιστικού υπόβαθρου - συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εθνικότητας των ατόμων στο συναίσθημα της αγάπης (Doherty et al, 1994). Καθώς η αγάπη συνιστά υποκειμενικό συναίσθημα, διαπιστώνεται ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κοινωνικο-δημογραφικό και πολιτισμικό προφίλ των ατόμων (Hong, 1986; Christou, 2018). Στη μελέτη τους, οι Jankowiak και Fischer (1992) παρέχουν ισχυρές αποδείξεις ότι η ρομαντική αγάπη είναι (σχεδόν) καθολική σε διαφορετικές εθνότητες και πολιτισμούς. Αντίθετα, ο Stone (1988) τονίζει ότι η ρομαντική αγάπη γίνεται αντιληπτή διαφορετικά σε διαφορετικούς πολιτισμούς και κοινωνίες. Σε σχέση με το φύλο και την αγάπη, καμία σημαντική διαφορά γενικά δεν βρέθηκε στην έρευνα της δεκαετίας του '80 (π.χ., Hendrick and Hendrick, 1986), καθώς και '90 (Doherty et al, 1994) αλλά έχει εμφανιστεί τα πιο πρόσφατα χρόνια (π.χ., Regan, 2016). Μια πιο πρόσφατη έρευνα δείχνει ένα προφανές μοτίβο όσον αφορά τη σύνδεση μεταξύ ηλικίας και αγάπης (π.χ. Lin and Huddleston-Casas, 2005), και πιο συγκεκριμένα ότι τα άτομα που είναι συναισθηματικά ώριμα και γενικά «μεγαλύτερα» τείνουν να αναπτύσουν αισθήματα αγάπης.

Επιπλέον, η ακαδημαϊκή έρευνα αποδεικνύει ότι δυνητικά τα πιο μορφωμένα άτομα έχουν «ψυχολογική πρόσβαση» σε πιο πιστές/αφοσιωμένες σχέσεις (Elder and Rockwell, 1979). Αντίθετα, δεν υπάρχει προηγούμενη έρευνα που συσχετίζει την αγάπη με το εισόδημα. Τέλος, στο βαθμό που γνωρίζουμε δεν έχει γίνει καμία έρευνα για την αγάπη σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση στο πλαίσιο του τουρισμού.

Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την τμηματοποίηση της αγοράς αναγνωρίζει ότι όλες οι προσεγγίσεις της τμηματοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως *a priori*, οι οποίες χρησιμοποιούν παρατηρούμενες μεταβλητές, ή *posteriori* που χρησιμοποιούν απαρατήρητες μεταβλητές (π.χ. Dolnicar, 2004). Ειδικότερα, τα δημογραφικά και τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των ταξιδιωτών έχουν αναγνωριστεί με την πάροδο του χρόνου ως βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της ταξιδιωτικής συμπεριφοράς από πολλούς ερευνητές του τουρισμού (π.χ. Wang et al., 2018). Επιπλέον, η ταξιδιωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλά στοιχεία, ένα από τα οποία είναι η προηγούμενη εμπειρία (π.χ. Dolnicar et al., 2015), καθώς οι «πρώτη φορά επισκέπτες» και οι «επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες» διαφοροποιούνται ως προς την ταξιδιωτική τους συμπεριφορά (Lau & McKercher, 2004). Επιπλέον, η συμπεριφορά των επαναλαμβανόμενων επισκεπτών είναι πιο ευνοϊκή για τους προορισμούς και αποτελούν ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς καθώς είναι πιο εύκολα προσβάσιμο και αξιοποιήσιμο σε σχέση με το τμήμα των «επισκεπτών για πρώτη φορά» (π.χ. Jiang et al, 2017). Σε αυτή τη μελέτη και *a priori* (δημογραφικά) και *a posteriori* (συμπεριφορικές) μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν για την τμηματοποίηση. Αναλυτικά, η δημογραφική τμηματοποίηση χρησιμοποιήθηκε ως *a priori*

προσέγγιση για τμηματοποίηση της αγοράς των επισκεπτών (π.χ., Juaneda and Sastre, 1999) που αναπτύσσουν αγάπη για τον προορισμό μέσω των ντόπιων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε a posteriori προσέγγιση αναφορικά με την επαναλαμβανόμενη επίσκεψη των τουριστών στον προορισμό (π.χ. Gitelson and Crompton, 1984) προκειμένου να τμηματοποιηθούν οι επισκέπτες που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης. Η παραπάνω ανάλυση οδηγεί στον δεύτερο στόχο αυτής της μελέτης που είναι ο εντοπισμός των τμημάτων/ειδών τουριστών που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης, όσον αφορά τις κοινωνικο-δημογραφικές και συμπεριφορικές (επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στον προορισμό)τους μεταβλητές.

3. Μεθοδολογία

Η μελέτη της αγάπης ενός τουριστικού προορισμού που πηγάζει από τους ντόπιους αποτελεί ένα μικρότερο μέρος μιας ευρύτερης μελέτης για την αγάπη για προορισμούς. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν δύο ξεχωριστές πρωτογενείς έρευνες. Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε για πέντε μήνες το 2016. Στη συνέχεια, η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε για επτά μήνες το 2016 και το 2017. Η δειγματοληψία και στις δύο μελέτες ήταν ως επί το πλείστον θεωρητικά θεμελιωμένη και όχι στατιστικά προσανατολισμένη (Glaser & Strauss, 1967; Tan et al., 2013). Επιπλέον, για την περαιτέρω ευρωστία της θεωρητικής θεμελίωσης της έννοιας της αγάπης, αρκετοί ακαδημαϊκοί από τον τομέα της Φιλοσοφίας συμμετείχαν και στις δύο μελέτες. Οι συνεντεύξεις της πρώτης έρευνας, καθώς και οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου της δεύτερης, έγιναν στα αγγλικά και αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας την grounded theory (Strauss & Corbin, 1994), σε συνδυασμό με τη μέθοδο McCracken (1988), όπως προτείνεται από τους Batra et al (2012). Οι τεχνικές του open coding και axial coding χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό των διακριτών εννοιών, ακολουθώντας τη μεθοδολογία των Tan et al. (2013). Η ακρίβεια και η συνοχή της κωδικοποίησης των δεδομένων διασφαλίστηκε μέσω του inter-coder reliability (Cohen's kappa και Fleiss kappa), την ανωνυμία των συμμετεχόντων και την συνάφεια των αποτελεσμάτων με την βιβλιογραφία. Η παρούσα μελέτη καλύπτει την ευρεία ανάγκη μιας μεγαλύτερης, πολυπολιτισμικής και ποικιλόμορφης σύνθεσης τουριστικού δείγματος αφού μέχρι τώρα, σχεδόν όλες οι μελέτες για την αγάπη στον τουρισμό χρησιμοποιούν μικρότερα δείγματα (π.χ. Swanson, 2017, Aro et al., 2018; Christou, 2018) με λιγότερη πολιτισμική ποικιλομορφία (π.χ. Christou, 2018) ή καθόλου πολιτισμική ποικιλομορφία (π.χ., Lee & Hyun, 2016; Swanson, 2017; Aro et al., 2018).

3.1. Πρώτη έρευνα

Η πρώτη έρευνα περιλάμβανε δύο τεχνικές δειγματοληψίας. Στην πρώτη δειγματοληψία, οι ερωτηθέντες προσεγγίζονταν από την ερευνήτρια απευθείας και τυχαία στο πεδίο της έρευνας (Αρχαία Ολυμπία) και στην δεύτερη ακολουθήθηκε η δειγματοληψία χιονοστιβάδας, με βάση τις μελέτες των Batra et al. (2012) σχετικά με την αγάπη για μάρκες και Christou (2018) σχετικά με την αγάπη για την Κύπρο. Η διαδικασία δειγματοληψίας χιονοστιβάδας ξεκίνησε μέσω των προσωπικών επαφών των συγγραφέων με τους συμμετέχοντες, οι οποίοι δεν είχαν έρθει σε επαφή με τους συγγραφείς πριν από τις έρευνες (Batra et al, 2012). Για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων πολιτισμικής ποικιλομορφίας λόγω του πολυπολιτισμικού χαρακτήρα της έρευνας, οι ερευνητές ρώτησαν τους συμμετέχοντες στο ερευνητικό πεδίο να προτείνουν σε γνωστούς τους να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις μέσω Skype. Στο ερευνητικό πεδίο, προσεγγίστηκαν τόσο εγχώριοι όσο και διεθνείς τουρίστες και επιλέχθηκαν σε δημόσιους χώρους για συνέντευξη. Η όλη

διαδικασία εξασφάλισε τη συμμετοχή ενός ευρέος φάσματος τουριστών, οι οποίοι είχαν εκτεθεί σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς, τουριστικές υπηρεσίες και εμπειρίες. Επιπλέον, υιοθετήθηκε το activity sampling το οποίο βοήθησε τους ερευνητές να προσδιορίσουν τα κύρια δημόσια σημεία όπου οι τουρίστες χαλαρώνουν και έχουν ελεύθερο χρόνο ώστε να είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να λάβουν μέρος στην έρευνα και να ανταποκριθούν στους στόχους της μελέτης (Christou, 2018).

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω άτυπων ημιδομημένων συνεντεύξεων, ακολουθώντας τη διαδικασία των Batra et al. (2012) και Swanson (2017). Οι άτυπες ημιδομημένες συνεντεύξεις κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα, και τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τα θέματα φυσικά (Christou, 2018). Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν από την ερευνήτρια με χρήση συσκευής εγγραφής φωνής και διήρκεσαν από 10 έως 25 λεπτά, με μέσο όρο 12-15 λεπτά. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν στην αρχή γενικά για τις δραστηριότητες που τους αρέσει να κάνουν κατά τη διάρκεια των ταξιδιών τους, για τον κύριο σκοπό των ταξιδιών τους, πηγές πληροφόρησης για την επιλογή προορισμών κτλ), με βάση την EUROSTAT (2014). Έπειτα, οι συμμετέχοντες συζητήσαν και ανέλυσαν αγαπημένους προορισμούς της επιλογής τους. Αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με τη διαδικασία προηγούμενων μελετών μάρκετινγκ (π.χ. Langner et al, 2016), όπου οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν για τις αγαπημένες μάρκες της επιλογής τους. Έπειτα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τυχόν συναισθήματα που αναπτύσσουν για τους αγαπημένους τους προορισμούς, εάν τους αγαπάνε και αν ναι τι ακριβώς εννοούν με την έννοια της αγάπης για τον προορισμό και πώς το στοιχειοθετούν ότι όντως είναι αγάπη. Με τις συνεντεύξεις δημιουργήθηκε η βάση δεδομένων και έγινε η κωδικοποίηση τους, όπως αναλύθηκε παραπάνω.

3.2. Δεύτερη έρευνα

Στη δεύτερη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο, με ποιοτικές (ερωτήσεις ανοιχτού τύπου) και ποσοτικές προσεγγίσεις (κλειστού τύπου ερωτήσεις). Ο στόχος της δεύτερης έρευνας στο πεδίο ήταν η συλλογή επιπλέον στοιχείων για την έννοια της αγάπης καθώς και ο εμπλουτισμός των αποτελεσμάτων της πρώτης μελέτης. Η ίδια διαδικασία συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε όπως στην πρώτη έρευνα για την αγάπη προορισμού και στη συνέχεια οι διαστάσεις αγάπης που προέκυψαν από την πρώτη έρευνα παρουσιάστηκαν στους ερωτηθέντες που κλήθηκαν να επιλέξουν τις δύο πιο σημαντικές διαστάσεις αγάπης προορισμού για αυτούς και να τις αναλύσουν διεξοδικά (ερωτήσεις ανοιχτού τύπου). Βασικός στόχος της δεύτερης μελέτης ήταν η συγκέντρωση πρόσθετων στοιχείων σχετικά με την έννοια που διερευνήθηκε. Για τη συγκεκριμένη μελέτη αναλύθηκαν μόνο οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις.

Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία ανάλυσης με την πρώτη έρευνα η τελική λίστα με τους κωδικούς αγάπης για τον προορισμό που πηγάζει από τους ντόπιους περιλαμβάνει 11 κωδικούς, οι οποίοι συνθέτουν την συγκεκριμένη έννοια.

4. Αποτελέσματα

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και των δύο ερευνών έγινε inter-coder reliability, open coding και axis coding, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Αρχικά, για την μέτρηση της συμφωνίας (Cohen's kappa) των δύο αξιολογητών-ακαδημαϊκών σχετικά με τους κωδικούς που προέκυψαν βρέθηκε ουσιαστική συμφωνία (substantial agreement) και μετέπειτα, λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας της αγάπης για προορισμούς οι κωδικοί αξιολογήθηκαν από 7 ακαδημαϊκούς (Fleiss kappa), όπου βρέθηκε πάλι substantial agreement. Οι 11 κωδικοί που

προέκυψαν για την αγάπη προορισμού που πηγάζει από του ντόπιους και χαρακτηρίζουν την συγκεκριμένη έννοια είναι οι κάτωθι (βλ.Πίνακα 1).

**Πίνακας 1. Κωδικοί αγάπης προορισμού που αναπτύσσονται
από την επαφή με τους ντόπιους**

Αγάπη που αναπτύσσεται για τον προορισμό από την επαφή των τουριστών με τους ντόπιους	• Νιώθω ευπρόσδεκτος απο τους ντόπιους • Νιώθω στοργή για τους ντόπιους • Συναισθηματική εγγύτητα με τους ντόπιους • Ισχυρό δέσιμο με τους ντόπιους • Υπάρχει αμοιβαία κατανόηση με τους ντόπιους • Μοιράζομαι τις ίδιες αξίες με τους ντόπιους • Οι ντόπιοι είναι φιλόξενοι • Οι ντόπιοι είναι πολύ ευγενικοί μαζί μου • Δημιουργία προσωπικών σχέσεων με τους ντόπιους • Οι ντόπιοι είναι πολύ φιλικοί • Αγαπάω τους ανθρώπους του προορισμού
---	---

4.1. Συμπεριφορικά και κοινωνικό-δημογραφικά αποτελέσματα για την αγάπη προορισμών που πηγάζει από τους ντόπιους

4.1.1. Αποτελέσματα πρώτης έρευνας

Στην πρώτη έρευνα, πραγματοποιήθηκαν 103 ημιδομημένες συνεντεύξεις. Από το σύνολο των 136 ατόμων τα οποία προσέγγισε αρχικά η ερευνήτρια, 103 από αυτούς συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και 75 από αυτούς ισχυρίστηκαν ότι αγαπούν έναν προορισμό. Απο αυτούς, 26 συμμετέχοντες (34,66% του δείγματος) περιέγραψαν την αγάπη προορισμού ως αγάπη που πηγάζει από τους ντόπιους. Το 36% των ερωτηθέντων που αναπτύσσουν το συγκεκριμένο είδος αγάπης ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου/κολεγίου, το 24% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 16% απόφοιτοι λυκείου, το 12% φοιτητές και το 12% είχαν διδακτορικό τίτλο. Επιπλέον, το 46,2% ήταν άνδρες και το 53,8% ήταν γυναίκες μέσης ηλικίας 42,42 ετών (SD=16,52), και το μέσο μηνιαίο εισόδημά τους ήταν 2.666 ευρώ (SD=1278,54). Το 69,2% ήταν άγαμοι και το 30,8% παντρεμένοι. Η πλειοψηφία προερχόταν από τις ΗΠΑ (15,4%), ακολουθούμενη από Γάλλους (11,5%), Ιταλούς (11,5%), Ισπανούς (7,7%), Βρετανούς (7,7%), Ολλανδούς (7,7%) και Βέλγους (7,7%). Ο κύριος σκοπός του ταξιδιού τους ήταν η αναψυχή

(80,8%) ή ο συνδυασμός αναψυχής και επαγγελματικών δραστηριοτήτων (19,2%). Η πλειονότητά τους προτιμά να ταξιδεύει το καλοκαίρι (73,9%) και ακολουθούν όσοι προτιμούν το χειμώνα (17,4%) και το φθινόπωρο (8,7%). Η συντριπτική πλειοψηφία ταξιδεύει ανεξάρτητα (65,4%) και μόνο το 19,2% με οργανωμένα γκρουπ ή και τα δύο (15,4%). Προτιμούν να ταξιδεύουν με οικογένεια/οικογένεια με παιδιά (30,8%) ή μόνοι (26,9%) και ενημερώνονται για προορισμούς από συγγενείς ή φίλους (37,5%) καθώς και από συνέδρια, μελέτες και βιβλία (25,0%). Η επιλογή προορισμών για διακοπές βασίζεται κυρίως στο κόστος/προσιτή τιμή (20,8%) και την εξερεύνηση της φύσης/περιβάλλοντος (20,8%), ακολουθούμενη από τις επισκέψεις σε συγγενείς και φίλους (12,5%), την επίσκεψη σε ιστορικά μέρη/αξιοθέατα (12,5%), εξερεύνηση νέων μερών (12,5%) και καλό καιρό (12,5%). Επιπλέον, το είδος των δραστηριοτήτων τους είναι κυρίως αναψυχή (38,5%), καθώς και επισκέψεις σε αξιοθέατα (19,2%) και αναζήτηση περιπέτειας/αθλητισμός/εξερεύνηση της φύσης (19,2%). Οι περισσότεροι από αυτούς (57,7%) ενημερώθηκαν για τον αγαπημένο τους προορισμό από συγγενείς και φίλους (62,5%) και μέσω διαδικτύου/ιστοσελίδων (20,8%). Τέλος, το 42,1% έχει επισκεφθεί τον αγαπημένο προορισμό μία φορά, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες που αντιπροσωπεύουν τους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες έχουν επισκεφτεί τον αγαπημένο προορισμό δύο (10,5%) ή περισσότερες φορές.

4.1.2. Αποτελέσματα δεύτερης έρευνας

Το συνολικό δείγμα αποτελείτο από 334 συμμετέχοντες και από αυτούς οι 52 (15,56%) περιέγραψαν την αγάπη για τον προορισμό ως αγάπη που πηγάζει από τους ντόπιους. Από αυτούς, το 50% ήταν άνδρες. Η πλειοψηφία προήλθε από τις ΗΠΑ (21,2%), ακολουθούμενη από Γάλλους (15,4%) και Ιταλούς (15,4%), Έλληνες (7,7%) Αυστραλούς (7,7%) και Γερμανούς (7,7%) καθώς και Βρετανούς (5,8%) και Ολλανδούς (3,8%). Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων που διατύπωσαν την αγάπη του προορισμού ως αγάπη που πηγάζει από ντόπιους ήταν τα 41,46 έτη ($SD=9,75$) και το μέσο μηνιαίο εισόδημά τους ήταν 5.315 ευρώ ($SD=6.192$). Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία (59,6%) ήταν απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, ακολουθούμενη από πτυχιούχους πανεπιστημίων/κολεγίων (30,8%), κατόχους διδακτορικού (3,8%), απόφοιτους λυκείου (3,8%) και φοιτητές (1,9%). Το 37,3% ήταν ελεύθεροι, το 56,9% παντρεμένοι και το 5,9% διαζευγμένοι. Τέλος, η πλειοψηφία αυτών (94,2%) είναι επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες (αγαπημένος προορισμός) και μόνο το 5,8% από αυτούς είναι επισκέπτες για πρώτη φορά του αγαπημένου τους προορισμού. Και πάλι, είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες έχουν επισκεφτεί τον αγαπημένο τους προορισμό αρκετές φορές, συγκεκριμένα 15 φορές, 5 φορές ή 6 φορές (13,5%, 11,5%, 9,6% αντίστοιχα). Επιπλέον, το 78,8% αυτών των ερωτηθέντων έχουν επισκεφτεί τουλάχιστον 5 φορές τον αγαπημένο τους αγαπημένο προορισμό. Στον Πίνακα 2 φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των δύο ερευνών.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα των Ερευνών

Χαρακτηριστικά τουριστών	Πρώτη έρευνα	Δεύτερη έρευνα
Φύλο	46,2% άντρες και 53,8% γυναίκες	50% άντρες και 50% γυναίκες
Ηλικία	Μέση ηλικία (average age 42,42 years)	Μέση ηλικία (average age 41,46 years)
Εκπαίδευση	36% απόφοιτοι πανεπιστημίου/κολλεγίου, 24% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	59,6% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, 30,8% απόφοιτοι πανεπιστημίου/κολλεγίου
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος/η (69,2%)	Παντρεμένος/η (56,9%)
Μηνιαίο εισόδημα	2.666 euros	5.315 euros
Εθνικότητα	Αμερικάνοι (15,4%), Γάλλοι (11,5%), Ιταλοί (11,5%), Ισπανοί (7,7%), Άγγλοι (7,7%), Ολλανδοί (7,7%), Βέλγοι (7,7%).	Αμερικάνοι (21,2%), Γάλλοι (15,4%), Ιταλοί (15,4%), Έλληνες (7,7%) Αυστραλοί (7,7%), Γερμανοί (7,7%), Άγγλοι (5,8%), Ολλανδοί (3,8%).
Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις	42,1% έχουν επισκεφθεί μία φορά τον προορισμό και 57,9% απο δύο και πάνω φορές.	5,8% έχουν επισκεφθεί μία φορά τον προορισμό και 94,2% απο δύο και πάνω φορές

Συγκεντρωτικά, στον πίνακα 3 φαίνονται οι διαφορές και ομοιότητες με βάση τα κοινωνικο-οικονομικά, δημογραφικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των τουριστών αναφορικά με την αγάπη που αναπτύσσουν για έναν προορισμό που πηγάει από τους ντόπιους.

Πίνακας 3. Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ 1^{ης} και 2^{ης} έρευνας για την αγάπη προορισμού που αναπτύσσεται από την επαφή των τουριστών με τους ντόπιους

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Οικ. κατάσταση	Μηνιαίο εισόδημα	Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις	Εθνικότητα
Ομοιότητες	✓	✓	✓			✓	✓
Διαφορές				✓	✓		

5. Συμπεράσματα

Αυτή είναι η πρώτη μελέτη στη βιβλιογραφία που βρήκε ότι ο ανθρωπομορφισμός και η συναισθηματική αλληλεγγύη με τους ντόπιους αποτελούν σημαντικό μέρος της αγάπης για έναν τουριστικό προορισμό, καθώς και τα δύο αποτελούν θετικά κοινωνικοπολιτισμικά φαινόμενα και εμφανίζουν ισχυρές ψυχομετρικές ιδιότητες στο πλαίσιο της αγάπης προορισμού. Συνεπώς, αυτή η ερευνητική προσπάθεια προτείνει μια διαφορετική θεωρητική οπτική, αφού βρήκε τον ανθρωπομορφισμό και τη συναισθηματική αλληλεγγύη ως δομικές διαστάσεις της αγάπης για έναν προορισμό. Η αγάπη των τουριστών για τους προορισμούς (destination love) αντιλαμβάνεται ως μια συναισθηματική σύνδεση των τουριστών με τους ντόπιους, καθώς και ως ένας εγκάρδιος, θετικός ανθρωπόμορφος προσδιορισμός του προορισμού μέσω των προσωπικοτήτων και των χαρακτηριστικών των ντόπιων. Η ανθρωπομορφοποίηση του αγαπημένου προορισμού και η συναισθηματική αλληλεγγύη με τους ντόπιους μπορεί να καλύψει τα «lower arousal emotions» των ατόμων που χαρακτηρίζονται «warm-hearted» συναισθήματα (Richins, 1997) καθώς και τη «στοργή» (Thomson, MacInnis and Park, 2005), αντίστοιχα, τυπικά στοιχεία της «συντροφικής αγάπης» (Hatfield, 1988).

Ένας πρόσθετος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το προφίλ των τουριστών που αναπτύσσουν το συγκεκριμένο είδος αγάπης για τουριστικούς προορισμούς αναφορικά με τα συμπεριφορικά, δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά τους χαρακτηριστικά.

- i. Εθνικότητα: η έννοια της αγάπης για τον προορισμό που πηγάζει από τους ντόπιους βρέθηκε να αντιλαμβάνεται και να εκφράζεται ομοιόμορφα από άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων, εύρημα το οποίο συμπίπτει και με προηγούμενες έρευνες σχετικά με την ρομαντική αγάπη (Jankowiak and Fischer, 1992). Ωστόσο, άλλοι ακαδημαϊκοί (π.χ. Stone, 1988) βρήκαν ότι διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες αντιλαμβάνονται διαφορετικά την έννοια της αγάπης (Kim and Hatfield, 2004)
- ii. Φύλο: οι στάσεις και οι απόψεις των ανδρών και γυναικών, με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και από διαφορετικές κουλτούρες, είναι σε μεγάλο βαθμό ομοιόμορφες μεταξύ τους αναφορικά με το συγκεκριμένο είδος αγάπης. Και τα δύο φύλα αναπτύσσουν αισθήματα αγάπης για τους προορισμούς που πηγάζουν από τους ντόπιους και αντιλαμβάνονται ομοιόμορφα αυτή την έννοια της αγάπης. Αυτό το εύρημα είναι ανάλογο με άλλα ευρήματα στην βιβλιογραφία σχετικά με την αγάπη (Doherty et al, 1994).
- iii. Ηλικία: Η συγκεκριμένη έρευνα βρήκε ότι τα άτομα που είναι συναισθηματικά ώριμα και γενικά «μεγαλύτερα» τείνουν να αναπτύσσουν συναισθήματα αγάπης για τον προορισμό που πηγάζει από τους ντόπιους. Αυτό το εύρημα υποστηρίζεται και από τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών για την αγάπη, όπως αυτή του Lee (1977) και των Butler et al (1995).
- iv. Εκπαίδευση: Η πλειοψηφία των ατόμων που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και κάτοχοι τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με ευρήματα άλλων ερευνών που υποστηρίζουν ότι τα μορφωμένα άτομα αναπτύσσουν πιο βαθιές και αφοσιωμένες/πιστές σχέσεις (Elder and Rockwell, 1979; Carland et al, 1995)
- v. Μηνιαίο εισόδημα: τα άτομα που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης για προορισμούς βρέθηκε ότι έχουν σχετικά υψηλά εισοδήματα. Παρόλο που δεν υπάρχει προηγούμενη έρευνα στην βιβλιογραφία που να έχει μελετήσει τη σχέση μεταξύ εισοδήματος και

αγάπης, πρέπει να τονιστεί ότι στον τουρισμό έχει βρεθεί ότι το εισόδημα σχετίζεται με το μορφωτικό επίπεδο καθώς και την ηλικία (Bjork and Kauppinen-Raisanen, 2016).

- vi. Οικογενειακή κατάσταση: στην πρώτη έρευνα βρέθηκε ότι η πλειοψηφία των ατόμων που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης είναι ελεύθεροι ενώ στην δεύτερη έρευνα παντρεμένοι.
- vii. Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις: η πλειοψηφία των τουριστών που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης έχουν επισκεφθεί δύο ή περισσότερες φορές τον αγαπημένο τους προορισμό.

6. Συμβολή και Επίλογος

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση του συναισθήματος της αγάπης που αναπτύσσεται μεταξύ τουριστών-προορισμού μέσω των ντόπιων και παρέχει τόσο θεωρητικές όσο και εμπειρικές αποδείξεις για την έννοια αυτή.

Αρχικά, η συγκεκριμένη μελέτη είναι η πρώτη στον τουρισμό που αντιλαμβάνεται την αγάπη προορισμού (destination love) ως μια καθολική και επομένως μια ευρύτερη έννοια από την αγάπη της επωνυμίας προορισμού (destination brand love). Μέχρι τώρα, όλες οι υπάρχουσες μελέτες σχετικά με την αγάπη, στο πλαίσιο του τουριστικού προορισμού, βασίζονται σε συγκεκριμένους προορισμούς (destination brand love) ή/και υιοθετούν απευθείας ήδη παγιωμένες εννοιολογήσεις της αγάπης από το branding και την ψυχολογία, με αποτέλεσμα να παρέχουν μια περιορισμένη θεώρηση της έννοιας της αγάπης, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η πολυπλοκότητα, καθολικότητα και τουριστική ιδιαιτερότητα της φύσης της έννοιας. Από αυτήν την κατακερματισμένη και περιορισμένη θεώρηση στη βιβλιογραφία, προέκυψε και το ερευνητικό κενό της συγκεκριμένης μελέτης, η οποία συμβάλλει στη βιβλιογραφία υιοθετώντας και παρέχοντας μια ευρύτερη ερευνητική οπτική για την έννοια της αγάπης, η οποία ενσωματώνει την περίπλοκη, καθολική και τουριστική ιδιαιτερότητα της αγάπης, ξεπερνώντας κάθε είδους συγκεκριμένους προορισμούς και εδραιωμένες αντιλήψεις από άλλα επιστημονικά πεδία. Σε αυτό το καθολικό/ευρύ πλαίσιο αγάπης, η εύρεση της αγάπης που πηγάζει από τους ντόπιους ως ένα είδος αγάπης για τον προορισμό (destination love) καθώς και η θέσπιση του εννοιολογικού της πλαισίου, αποτελούν κύριες συνεισφορές της παρούσας μελέτης που προσφέρει νέες έννοιες και επιπλέον γνώσεις τόσο για ακαδημαϊκούς όσο και για επαγγελματίες/στελέχη του τουρισμού. Η αγάπη που πηγάζει από τους ντόπιους ως ένα συγκεκριμένο είδος αγάπης προορισμού μπορεί να σταθεί και να θεωρηθεί ως μια αυτόνομη θεωρητική έννοια της αγάπης.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα αποκαλύπτει πως περιγράφουν και αντιλαμβάνονται οι τουρίστες την αγάπη για τον προορισμό και ποιος τύπος τουριστών αναπτύσσει την αγάπη προορισμού που πηγάζει από τους ντόπιους, χρησιμοποιώντας τόσο *a priori* όσο και *a posteriori* μεταβλητές για την τμηματοποίηση της αγοράς. Η παρούσα μελέτη παρέχει εμπειρικά στοιχεία για το προφίλ των τουριστών που αναπτύσσουν αυτό το είδος αγάπης για προορισμούς και βρήκε ότι οι κοινωνικο-δημογραφικές και συμπεριφορικές μεταβλητές συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο οι τουρίστες αντιλαμβάνονται, ορίζουν και βιώνουν την αγάπη τους για έναν προορισμό που πηγάζει από τους ντόπιους, εύρημα ανάλογο με αυτά στη βιβλιογραφία της ρομαντικής αγάπης (Erber and Erber, 2017).

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ ενός τουριστικού προορισμού, προκειμένου να δημιουργήσουν αγάπη για τον τουριστικό τους προορισμό, θα μπορούσαν να ενισχύσουν την εικόνα ή τα σλόγκαν της

επωνυμίας του προορισμού τους δίνοντας ανθρώπινα χαρακτηριστικά σε αυτά (π.χ «heart-warming», «αγαπημένος», «φιλόξενος» προορισμός), ώστε να τροφοδοτήσουν την ανάγκη των τουριστών για ανθρωπομορφισμό. Επιπλέον, οι destination marketers θα πρέπει να επενδύσουν και να επικεντρωθούν στην ενίσχυση των θετικών σχέσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ντόπιων και των επισκεπτών του προορισμού, όπως να δημιουργήσουν ευκαιρίες για αλληλεπίδραση ντόπιων-τουριστών στα αξιοθέατα του προορισμού, να δημιουργήσουν μιας διαδικτυακά ενεργή και στενά συνδεδεμένη κοινότητα ντόπιων-επισκεπτών του προορισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την ενίσχυση και διευκόλυνση της επαφής και της αλληλεπίδρασής τους καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου καθώς και τη διοργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων/φεστιβάλ. Οι κοινές κοινωνικές/πολιτιστικές δραστηριότητες μεταξύ ντόπιων και τουριστών θα μπορούσαν να ενισχύσουν το αίσθημα αποδοχής των επισκεπτών από την κοινότητα του προορισμού (π.χ. κάτοικοι, εργαζόμενοι) και συνεπώς την αίσθηση ότι ανήκουν σε αυτό το μέρος. Οι ντόπιοι αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για τον προορισμό τους, και οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ του τουριστικού προορισμού θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την αυθεντική, βιωματική και λεπτομερή γνώση/εμπειρία των ντόπιων για τον προορισμό τους (Zenker, Braun and Petersen, 2017), η οποία θα μπορούσε φυσικά να γίνει αντιληπτή από τους τουρίστες, τόσο διαδικτυακά όσο και με φυσική παρουσία, ως πιο αυθεντική, και πιο πιστευτή πηγή πληροφόρησης σχετικά με τον τουριστικό προορισμό (Strandberg and Styvén, 2019).

Ένας προορισμός δεν αντιλαμβάνεται απλά ως ένα αντικείμενο, αλλά ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου που βιώνεται και γίνεται αισθητό μέσω όλων των ανθρώπινων αισθήσεων, όπως η ακοή, η όραση, η αφή, η γεύση και η όσφρηση (Sell, Taylor and Zube, 1984; Shamai, 1991). Η αγάπη για τον προορισμό, χωρίς αμφιβολία, είναι μια καινούρια, πολύ περίπλοκη και αόριστη έννοια. Αυτή η έρευνα προσπάθησε να ορίσει την έννοια του όρου όπως περιγράφεται και αντιλαμβάνεται από τους τουρίστες, αλλά και από ακαδημαϊκούς από διάφορους κλάδους όπως η ψυχολογία, το μάρκετινγκ, η κοινωνιολογία και ο τουρισμός. Προφανώς, η αγάπη προς τον προορισμό μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις πιο αφηρημένες έννοιες στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και του τουρισμού, καθώς η κατανόηση του τι είναι αληθινή αγάπη για έναν προορισμό είναι ένα αρκετά περίπλοκο έργο και η συγκεκριμένη μελέτη προσπάθησε να «ρίξει φως» και να συνεισφέρει στην κατανόηση της έννοιας.

7. Βιβλιογραφικές αναφορές

- Aggarwal, P. and McGill, A.L., 2007. Is that car smiling at me? Schema congruity as a basis for evaluating anthropomorphized products. *Journal of consumer research*, 34(4), pp.468-479.
- Aggarwal, P. and McGill, A.L., 2012. When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. *Journal of consumer research*, 39(2), pp.307-323.
- Aramberri, J., 2001. The host should get lost: Paradigms in the tourism theory. *Annals of Tourism research*, 28(3), pp.738-761.
- Aro, K., Suomi, K. and Saraniemi, S., 2018. Antecedents and consequences of destination brand love—A case study from Finnish Lapland. *Tourism Management*, 67, pp.71-81.
- Batra, R., Ahuvia, A. and Bagozzi, R.P., 2012. Brand love. *Journal of marketing*, 76(2), pp.1-16.
- Björk, P. and Kauppinen-Räsänen, H., 2016. Exploring the multi-dimensionality of travellers' culinary-gastronomic experiences. *Current Issues in Tourism*, 19(12), pp.1260-1280.

Boo, S., Busser, J. and Baloglu, S., 2009. A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), pp.219-231.

Butler, R., Walker, W.R., Skowronski, J.J. and Shannon, L., 1995. Age and responses to the love attitudes scale: Consistency in structure, differences in scores. *The International Journal of Aging and Human Development*, 40(4), pp.281-296.

Cai, L.A., (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.

Carland Jr, J.W., Carland, J.A.C., and Carland III, J.W.T. (1995) "Self-actualization: The zenith of entrepreneurship", *Journal of Small Business Strategy*, 6(1), pp.53-66.

Chandler, J. and Schwarz, N. (2010). 'Use does not wear ragged the fabric of friendship: Thinking of objects as alive makes people less willing to replace them', *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), pp.138-145.

Christou, P.A. (2018) 'Exploring agape: Tourists on the island of love', *Tourism Management*, 68, pp. 13-22.

Delbaere, M., McQuarrie, E.F. and Phillips, B.J. (2011) 'Personification in advertising', *Journal of Advertising*, 40(1), pp. 121-130.

Derrett, R. (2003) 'Making sense of how festivals demonstrate a community's sense of place', *Event Management*, 8(1), pp.49-58.

Doherty, R.W., Hatfield, E., Thompson, K. and Choo, P., 1994. Cultural and ethnic influences on love and attachment. *Personal Relationships*, 1(4), pp.391-398.

Dolničar, S. (2004). "Beyond "commonsense segmentation": A systematics of segmentation approaches in tourism." *Journal of Travel Research* 42(3): 244-250.

Dolnicar, S., Coltman, T. and Sharma, R. (2015) 'Do satisfied tourists really intend to come back? Three concerns with empirical studies of the link between satisfaction and behavioral intention', *Journal of Travel Research*, 54(2), pp. 152-178.

Elder Jr, G. H. and Rockwell, R. C. (1979) "The life-course and human development: An ecological perspective." *International Journal of Behavioral Development*, 2(1), pp.1-21

Epley, N., Waytz, A., Akalis, S. & Cacioppo, J.T. (2008) 'When we need a human: Motivational determinants of anthropomorphism', *Social cognition*, 26(2), pp.143-155.

Erber, R. and Erber, M. (2016). *Intimate relationships: Issues, theories, and research*. Psychology Press.

Eurostat. (2014) *Methodological manual for tourism statistics (Version 3.1.EU)*. [online] Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/6454997/KS-GQ-14-013-EN-N.pdf> [Accessed 22 Mar. 2023].

Fournier, S. (1998) "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research" *Journal of consumer research*, 24(4), pp.343-373.

Fredline, E. and Faulkner, B. (2000) 'Host community reactions: A cluster analysis', *Annals of Tourism Research*, 27(3), pp.763-784.

- Fredline, E. and Faulkner, B. (2001) "Variations in residents' reactions to major motorsport events: why residents perceive the impacts of events differently," *Event Management*, 7(2), pp.115-125.
- Freire, J.R. (2009). 'Local people': A critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- Gitelson, R. J. and Crompton, J. L. (1984) 'Insights into the repeat vacation phenomenon', *Annals of Tourism Research*, 11(2), pp.199-217.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967) 'The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research', Mill Valley: The Sociology Press.
- Gnoth, J. (1997) 'Tourism motivation and expectation formation', *Annals of Tourism Research*, 24(2), pp. 283-304.
- Goossens, C. (2000) 'Tourism information and pleasure motivation', *Annals of Tourism Research*, 27(2), pp.301-321.
- Hammarström, G. (2005) 'The construct of intergenerational solidarity in a lineage perspective: A discussion on underlying theoretical assumptions', *Journal of Aging Studies*, 19(1), pp.33-51.
- Hart, P. M., Jones, S. R. and Royne, M. B. (2013) 'The human lens: How anthropomorphic reasoning varies by product complexity and enhances personal value', *Journal of Marketing Management*, 29(1-2), pp.105-121.
- Hegner, S. M., Fenko, A. and Teravest, A. (2017) 'Using the theory of planned behaviour to understand brand love', *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), pp.26-41.
- Hendrick, C. and Hendrick, S. (1986) 'A theory and method of love', *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), p.392.
- Hong, S. M. (1986) 'Relationship between romantic love and length of time in love among Korean young adults', *Psychological Reports*, 59(2).
- Hosany, S. and Prayag, G. (2013) 'Patterns of tourists' emotional responses, satisfaction, and intention to recommend', *Journal of Business Research*, 66(6), pp.730-737.
- Hosany, S., Prayag, G., Deesilatham, S., Caušević, S. and Odeh, K. (2015) 'Measuring tourists' emotional experiences: Further validation of the destination emotion scale', *Journal of Travel Research*, 54(4), pp.482-495.
- Jankowiak, W. R. and Fischer, E. F. (1992) 'A cross-cultural perspective on romantic love', *Ethnology*, 31(2), pp.149-155.
- Jiang, K., Potwarka, L., & Havitz, M. (2017). Sub-dimensions of destination brand love and their influences on destination brand loyalty: A study of first-timers and repeat visitors. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 138-148.
- Juaneda, C. and Sastre, F. (1999) 'Balearic islands tourism: a case study in demographic segmentation', *Tourism Management*, 20(4), pp.549-552.
- Kervyn, N., Fiske, S. T. & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 166-176.

- Kim, J. and Hatfield, E. (2004) 'Love types and subjective well-being: A cross-cultural study', *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(2), pp.173-182.
- Kim, S. and McGill, A. L. (2011) 'Gaming with Mr. Slot or gaming the slot machine? Power, anthropomorphism, and risk perception', *Journal of Consumer Research*, 38(1), pp.94-107.
- Konecnik, M. and Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- Langner, T., Bruns, D., Fischer, A. and Rossiter, J.R. (2016) 'Falling in love with brands: a dynamic analysis of the trajectories of brand love', *Marketing Letters*, 27(1), pp. 15-26.
- Lau, A.L. and McKercher, B. (2004). "Exploration Versus Acquisition: A Comparison of First-time and Repeat Visitors." *Journal of Travel Research*, 42(3), pp.279-285.
- Lee, J. A. (1977) 'A typology of styles of loving', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(2), pp. 173-182.
- Lee, K.H. and Hyun, S.S. (2016). The effects of perceived destination ability and destination brand love on tourists' loyalty to post-disaster tourism destinations: The case of Korean tourists to Japan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), pp.613-627.
- Lee, K. H. and Hyun, S. S. (2016) 'The effects of perceived destination ability and destination brand love on tourists' loyalty to post-disaster tourism destinations: The case of Korean tourists to Japan', *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), pp.613-627.
- Lin, L.W. and Huddleston-Casas, C.A. (2005) 'Agape love in couple relationships', *Marriage & Family Review*, 37(4), pp.29-48.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview-Qualitative Research Methods*, Series 13. Sage Publications Inc., Newbury Park, CA.
- McGehee, N. G. and Andereck, K. L. (2004). Factors predicting rural residents' support of tourism. *Journal of Travel Research*, 43(2), 131-140.
- Mcintosh, A.J. and Siggs, A. (2005) 'An exploration of the experiential nature of boutique accommodation', *Journal of travel research*, 44(1), pp. 74-81.
- Pizam, A., Uriely, N., & Reichel, A. (2000). The intensity of tourist-host social relationship and its effects on satisfaction and change of attitudes: The case of working tourists in Israel. *Tourism Management*, 21(4), 395-406.
- Prayag, G., Hosany, S. and Odeh, K. (2013) 'The role of tourists' emotional experiences and satisfaction in understanding behavioral intentions', *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2), pp.118-127.
- Puzakova, M., Kwak, H. and Taylor, C.R. (2013) 'The Role of Geography of Self in "Filling In" Brand Personality Traits: Consumer Inference of Unobservable Attributes', *Journal of Advertising*, 42(1), pp.16-29.
- Rauschnabel, P. A. and Ahuvia, A. C. (2014) 'You're so lovable: Anthropomorphism and brand love', *Journal of Brand Management*, 21(5), pp. 372-395.
- Regan, P. C. (2016) 'Loving Unconditionally: Demographic correlates of the Agapic love style', *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, 10(1), pp.28-35.

- Richins, M. L. (1997) 'Measuring emotions in the consumption experience', *Journal of Consumer Research*, 24(2), pp. 127-146.
- Sell, J. L., Taylor, J. G., & Zube, E. H. (1984). Toward a theoretical framework for landscape perception. In G. T. Moore & E. H. Zube (Eds.), *Environmental perception and behavior: An inventory and prospect* (pp. 61-83). New York: Praeger.
- Shamai, S. (1991) 'Sense of place: An empirical measurement', *Geoforum*, 22(3), pp. 347-358.
- Snepenger, D. J., Reiman, S., Johnson, J. and Snepenger, M. (1998). Is downtown mainly for tourists?. *Journal of Travel Research*, 36(3), pp. 5-12.
- Snepenger, D., Snepenger, M., Dalbey, M. and Wessol, A. (2007). Meanings and consumption characteristics of places at a tourism destination. *Journal of travel Research*, 45(3), pp.310-321.
- Stokowski, P. A. (2002) 'Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place', *Journal of leisure research*, 34(4), pp.368-382.
- Stone, L. (1988) 'Passionate attachments in the West in historical perspective', in P. Rabinow (ed.) *Passionate attachments: Thinking about love*, pp. 15-27.
- Strandberg, C. and Styvén, M. E. (2019) 'What's love got to do with it? Place brand love and viral videos', *Internet Research*, [online] 29(6), pp. 1322-1341.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994) 'Grounded theory methodology', *Handbook of qualitative research*, 17(1), pp.273-285.
- Sundar, S. S. (2004). Loyalty to computer terminals: Is it anthropomorphism or consistency? *Behaviour & Information Technology*, 23(2), 107-118.
- Swanson, K. (2017) 'Destination brand love: Managerial implications and applications to tourism businesses', *Journal of Place Management and Development*, 10(1), pp.88-97.
- Tan, S.K., Kung, S.F. and Luh, D.B. (2013) 'A model of 'creative experience' in creative tourism', *Annals of Tourism Research*, 41, pp.153-174.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Wang, Z., He, S. Y. & Leung, Y. (2018) 'Applying mobile phone data to travel behaviour research: A literature review', *Travel Behaviour and Society*, 11, pp. 141-155.
- Wearing, S. and Wearing, B. (2001) 'Conceptualizing the selves of tourism', *Leisure studies*, 20(2), pp.143-159.
- Woosnam, K. M. and Norman, W. C. (2010) 'Measuring residents' emotional solidarity with tourists: Scale development of Durkheim's theoretical constructs', *Journal of Travel Research*, 49(3), pp.365-380.
- Woosnam, K. M., Norman, W. C., & Ying, T. (2009). Exploring the theoretical framework of emotional solidarity between residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 48(2), 245-258.
- Zenker, S., Braun, E. and Petersen, S. (2017) 'Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors', *Tourism Management*, 58, pp. 15-27.

Zhang, J., Inbakaran, R. J. and Jackson, M. S. (2006). Understanding community attitudes towards tourism and host—Guest interaction in the urban—rural border region. *Tourism geographies*, 8(2), pp.182-204.

**ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ**

Μαρία Νταλιάνη

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ntaliani@aua.gr

Ευάγγελος Σακελλαρίου

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, sakellariouvaggelis000@gmail.com

Φιλόθεος Νταλιάνης

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, filotheos@unipi.gr

Κωνσταντίνα Κωστοπούλου

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, tina@aua.gr

Σωτήριος Καρέτσος

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, karetsos@aua.gr

Περίληψη

Η ελιά και το ελαιόλαδο, αποτελούν αγαθά άμεσα συνδεδεμένα με την ελληνική ιστορία και παράδοση, τη διατροφή και την καθημερινή ζωή. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και η σταδιακή στροφή του καταναλωτικού κοινού στο ψηφιακό περιβάλλον, δίνουν νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις για την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητάς τους και την προώθηση και πώληση των προϊόντων τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού υιοθέτησης της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιόλαδου στην Ελλάδα, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από τους εταιρικούς ιστοτόπους τους. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται το μοντέλο αξιολόγησης ηλεκτρονικού εμπορίου eMICA για την αποτίμηση του επιπέδου ωριμότητας του συνόλου των ενεργών ιστοτόπων των τυποποιητηρίων στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, από το σύνολο των 717 εγκεκριμένων τυποποιητηρίων μόνο τα 313 διατηρούν ενεργό ιστότοπο. Η πλειονότητα των ιστοτόπων βρίσκεται σε βασικό επίπεδο ανάπτυξης, το οποίο αφορά κυρίως στην παροχή στατικών πληροφοριών προώθησης. Η πλειονότητα των ιστοτόπων υποστηρίζει χαρακτηριστικά, όπως τα στοιχεία επικοινωνίας της επιχείρησης, πληροφορίες για τις δραστηριότητές της και το ελαιόλαδο, καθώς επίσης και κατάλογο των προϊόντων της. Ωστόσο, ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που απουσιάζουν συχνότερα από τους υπό μελέτη ιστοτόπους είναι η ημερομηνία τελευταίας ενημέρωσης του ιστοτόπου, η παροχή νέων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις, η δυνατότητα συγκομιδής σχολίων από τους χρήστες, οι κινητές εφαρμογές, η πλήρης διαδικασία αγοράς, οι ασφαλείς ηλεκτρονικές συναλλαγές, και τέλος, η αλληλεπίδραση με εταιρικό διακομιστή. Συμπερασματικά, στο προσεχές μέλλον απαιτείται εντατικοποίηση των προσπάθειών από τις ελληνικές επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιόλαδου για την ανάπτυξη των ιστοτόπων τους, ώστε να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ψηφιακό περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Λέξεις-κλειδιά. Ηλεκτρονικό εμπόριο, ιστότοποι, μοντέλο eMICA, επιχειρήσεις, τυποποίηση ελαιολάδου, Ελλάδα

1.Εισαγωγή

Η ελιά, ο καρπός της, καθώς και το ελαιόλαδο έχουν διαδραματίσει από την αρχαιότητα σημαντικό ρόλο στη μυθολογία, στην παράδοση, στον αγροτικό τομέα και φυσικά στην οικονομία της Ελλάδος. Η καλλιέργεια της ελιάς εμφανίζεται συνήθως σε παραθαλάσσιες περιοχές και σε νησιά, όπου οι εδαφοκλιματικές συνθήκες για την ανάπτυξη και καρποφορία της είναι ιδανικές. Παράλληλα, συναντάται και σε τοποθεσίες της ηπειρωτικής χώρας με σημαντικές αποστάσεις από τη θάλασσα. Η καλλιέργειά της στις περισσότερες περιοχές έχει τη μορφή μονοκαλλιέργειας και το ελαιόλαδο αποτελεί το αποκλειστικό εισόδημα των κατοίκων. Επιπλέον, η πολυετής εμπειρία των αγροτών συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών αποδόσεων και στην παραγωγή προϊόντων άριστης ποιότητας.

Αναφορικά με τη διαδικασία της τυποποίησης του ελαιολάδου, αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς διασφαλίζει την άριστη ποιότητα του τυποποιημένου προϊόντος και πιστοποιεί ότι είναι ασφαλές προς κατανάλωση, κατοχυρώνοντας ότι για την παραγωγή του έχουν τηρηθεί όλες οι θεσπισμένες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας (ΣΕΒΙΤΕΛ, 2021). Ωστόσο, στον κλάδο της τυποποίησης ελαιολάδου στην Ελλάδα παρατηρούνται αρκετές προκλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σε ένα μεγάλο ποσοστό, τα τυποποιητήρια της χώρας παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο οργάνωσης και διαθέτουν απαρχαιωμένη τεχνολογία. Στην πλειονότητά τους χαρακτηρίζονται από έλλειψη εξωστρέφειας, ομαδικότητας και διευρυμένης προβολής για διείσδυση σε μεγάλες αγορές. Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων είναι ότι τα τυποποιητήρια παράγουν προϊόντα που έχουν στόχευση στην εγχώρια αγορά καθώς και ότι η Ελλάδα υστερεί στις διεθνείς αγορές σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές χώρες (Χρήστου, 2021).

Στο πλαίσιο των νέων τεχνολογικών εξελίξεων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθίσταται απαραίτητος για τις επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιολάδου, αφού αποκτούν μια νέα καινοτόμο έκφανση της οντότητάς τους αποκτώντας άλλη δυναμική και δυνατότητες εξέλιξης. Επίσης, είναι απαραίτητος ο εκσυγχρονισμός του κλάδου με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου και της ψηφιακής διαφήμισης, με στόχο τη βελτιστοποίηση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, της αγοραστικής εμπειρίας του πελάτη, καθώς και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Πραγματοποιώντας τα παραπάνω οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους και να μειώσουν τα κόστη (Χρήστου, 2021).

Οι ιστότοποι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής παρουσίας γενικά, και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις. Μέσα από τους εταιρικούς ιστότοπους, οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν άμεσα με την επιχείρηση, επιτυγχάνεται ταχύτερη διάχυση μηνυμάτων προώθησης και διάδοση της φήμης μιας επιχείρησης, δίνοντας τη δυνατότητα διεύρυνσης του πελατολογίου της σε σχέση με τη χρήση «παραδοσιακών» μέσων. Επιπλέον, μέσω ενός ιστότοπου μια επιχείρηση μπορεί να καταγράψει πόσοι χρήστες και πότε μπήκαν σε αυτόν, καθώς και να κάνει διάφορες μετρήσεις και αναλύσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να επιφέρουν αποτελέσματα για εκείνη σε διάφορους τομείς-από την αύξηση των εσόδων μέχρι και τη βελτίωση της εμπειρίας αγοράς του καναλαλωτή (Μιντζάλης, 2017).

Οι εταιρικοί ιστότοποι μπορούν να στηρίξουν τις επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα με πολύ μεγαλύτερη ευκολία (Tsekouropoulos et al., 2013). Μάλιστα, όσον αφορά στον κλάδο τυποποίησης ελαιολάδου, ένας ιστότοπος αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του τυποποιητηρίου ελαιολάδου με τον πελάτη-καταναλωτή, αφού δημιουργεί μια ισχυρή σχέση που συνδυάζει πολλές διαδραστικές ενέργειες μεταξύ τους (Bernal Jurado et. al., 2018). Ένας σωστά σχεδιασμένος και εύκολα προσβάσιμος ιστότοπος, ο οποίος δίνει πληθώρα πληροφοριών στους πελάτες του σχετικά με τις λειτουργίες του τυποποιητηρίου και των διαθέσιμων προϊόντων του,

δίνει τη δυνατότητα προώθησής τους με πολύ αποτελεσματικό τρόπο αυξάνοντας τα κέρδη της επιχείρησης (Pereira et al., 2017). Η σωστή χρήση ενός ισότοπου μπορεί να αποτελέσει το βασικό άξονα διαφήμισης μιας τυποποιητικής μονάδας-επιχείρησης (Ψάλτη, 2019).

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιόλαδου στην Ελλάδα, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από τους εταιρικούς ιστοτόπους τους. Για τους στόχους της εργασίας, πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του συνόλου των ενεργών ιστοτόπων των τυποποιητηρίων στην Ελλάδα, τα οποία είναι εγκεκριμένα από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (ΥΠΑΑΤ), με τη χρήση κατάλληλου μοντέλου.

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής: στην επόμενη ενότητα πραγματοποιείται σύντομη επισκόπηση του κλάδου τυποποίησης ελαιόλαδου για την Ελλάδα. Έπειτα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζεται η διαδικασία συγκρότησης του δείγματος και το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε για την αποτίμηση των ιστοτόπων των τυποποιητηρίων ελαιόλαδου, καθώς και τα αποτελέσματα της αποτίμησης αυτής. Τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.

2.0 Κλάδος Τυποποίησης Ελαιόλαδου στην Ελλάδα

Η εξάπλωση της ελαιοκαλλιέργειας είναι μεγαλύτερη από κάθε άλλο είδος καρποφόρων δένδρων στην Ελλάδα. Για το 2019, η ελαιοκαλλιέργεια καταλάμβανε πάνω από 7.930.915 στρέμματα, με συνολικό αριθμό καταγεγραμμένων δένδρων 151.559.539 που παράγουν 449.620 τόνους βρώσιμης ελιάς, και 2.790.442 τόνους ελιάς που προορίζονται για ελαιοποίηση. Τελικά παράγονται 290.476 τόνοι ελαιόλαδου (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Τα στοιχεία αυτά φέρνουν την Ελλάδα τρίτη σε παραγωγή ελαιόλαδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), παράγοντας το 13% της συνολικής ποσότητας που παράγεται σε αυτή, ενώ πρώτη είναι η Ισπανία με 66% και δεύτερη η Ιταλία με 15%. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΕ είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός, καταναλωτής και εξαγωγέας ελαιόλαδου, παράγοντας το 67% της συνολικής παραγόμενης ποσότητας παγκοσμίως. Τα κράτη μέλη της ΕΕ που παράγουν ελαιόλαδο είναι η Ισπανία, η Ιταλία, η Ελλάδα, η Πορτογαλία, η Γαλλία, η Κροατία, η Σλοβενία, η Μάλτα και η Κύπρος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Ωστόσο, η παραγωγή της ΕΕ το 2023 αναμένεται να έχει μείωση, και να είναι κατά 36% κάτω από τον μέσο όρο της τελευταίας πενταετίας. Μάλιστα, η Ισπανία, η Ιταλία και η Πορτογαλία εκτιμάται ότι θα σημειώσουν σημαντική μείωση της παραγωγής τους, ενώ αντίθετως η Ελλάδα αύξηση (European Commission, 2023).

Οι εξαγωγές ελαιόλαδου αποφέρουν σημαντικά κέρδη, βοηθώντας στην περεταίρω ανάπτυξη του αγροτικού τομέα συγκεκριμένα, αλλά και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας (Ζαρκάδα, 2020). Ειδικότερα, οι εξαγωγές προς χώρες της ΕΕ από τους 7.561 τόνους το 2002, ανήλθαν στους 26.872 τόνους το 2019 παρουσιάζοντας αύξηση 355%. Αντίστοιχη αύξηση παρατηρήθηκε και στις εξαγωγές τυποποιημένου ελαιόλαδου προς χώρες εκτός ΕΕ, οι οποίες από 7.290 τόνους το 2002 άγγιξαν τους 19.807 τόνους το 2019, παρουσιάζοντας συγκεκριμένα αύξηση της τάξης του 272%. Για το έτος 2019, όσον αφορά στις εξαγωγές μεταξύ των χωρών της ΕΕ, στη Γερμανία εξήχθησαν 10.760 τόνοι και ακολούθησε η Αυστρία με 2.747 τόνους, η Κύπρος (1.932 τόνοι), η Μεγάλη Βρετανία (1.890 τόνοι), η Γαλλία (1.670 τόνοι), Βέλγιο (1.569 τόνοι) και η Σουηδία (1.222 τόνοι). Όσον αφορά στις αγορές εκτός ΕΕ, στις ΗΠΑ εξήχθησαν 9.644 τόνοι για το έτος 2019. Παρόλα αυτά οι συγκεκριμένες επιδόσεις θεωρείται ότι μπορούν να βελτιωθούν περεταίρω χρησιμοποιώντας την τυποποίηση ως εργαλείο αναβάθμισης και προβολής του ελληνικού ελαιόλαδου.

Αν και η Ελλάδα κατέχει τη πέμπτη θέση στην παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου, υπερτερεί ποιοτικά όσον αφορά στο παραγόμενο προϊόν, καθώς κατέχει την πρώτη θέση τόσο στην παραγωγή όσο και στις εξαγωγές ελαιολάδου υψηλής ποιότητας. Μάλιστα, το 80% της συνολικής παραγωγής του ελληνικού ελαιόλαδου ανήκει στην κατηγορία του «εξαιρετικά παρθένου», ενώ για την Ισπανία και την Ιταλία είναι 30% και 65%, αντίστοιχα (Μπρατσιακόσ, 2022). Ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, η κατανομή της παραγωγής του ελαιόλαδου στην Ελλάδα διακρίνεται ως εξής: στην Κρήτη παράγεται το 39,4%, στην Πελοπόννησο το 32,1%, στη Στερεά Ελλάδα και την Εύβοια το 8,8%, και στα νησιά του Ιονίου το 7% (Σκρέτης, 2020).

Όσον αφορά στην κατανάλωση, η ΕΕ αντιπροσωπεύει περίπου το 53% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Ωστόσο, την πρωτιά στην ετήσια κατά κεφαλή κατανάλωση για την ΕΕ έχει η Ελλάδα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Η μέση ετήσια κατανάλωση ελαιολάδου κυμαίνεται μεταξύ 130.000 έως 150.000 τόνους, ποσότητα που αντιστοιχεί περίπου σε 14 κιλά κατά κεφαλήν. Από την ποσότητα αυτή, το 25% (35.000-40.000 τόνοι) διατίθεται στην κατανάλωση ως τυποποιημένο προϊόν, το 35% (70.000 τόνοι) αφορά σε ίδια χρήση, ενώ το υπόλοιπο 40% (80.000 τόνοι) διακινείται χύμα (Υπαιθρος Χώρα, 2019). Το αντίστοιχο ποσοστό της παραγωγής ελαιολάδου που τυποποιείται είναι 50% για την Ισπανία και 80% για την Ιταλία (Χρήστου, 2021).

Αναφορικά με τον κλάδο της τυποποίησης στην Ελλάδα, στην πλειονότητά του χαρακτηρίζεται από μικρές επιχειρήσεις χαμηλής δυναμικότητας. Μάλιστα, ποσοστό μικρότερο του 4% του συνόλου των επιχειρήσεων τυποποίησης κατέχουν μερίδιο της αγοράς τυποποιημένου ελαιολάδου πάνω από 1% (Μουρτζανός, 2020). Επίσης, η πλειονότητα των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου έχει εξαγωγικό χαρακτήρα. Να σημειωθεί ότι, η Ελλάδα κατέχει την πέμπτη θέση στις εξαγωγές παρθένου ελαιόλαδου παγκοσμίως (Στάμου & Καραπέτσας, 2022).

Παρόλη την αυξημένη ζήτηση για ελαιόλαδο από τους καταναλωτές, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας του ελληνικού ελαιολάδου, το μικρό μέγεθος και η ελλιπής και μη τεχνολογικά προηγμένη επιχειρησιακή οργάνωση περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων και δυσχεραίνει την επιτυχή προώθηση του τυποποιημένου ελαιολάδου σε σχέση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις στην Ισπανία και την Ιταλία (Μυλωνάς, 2015). Μάλιστα, πρόσφατη έρευνα σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιολάδου (Χρήστου, 2021), κατέδειξε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιολάδου βρίσκονται ακόμη σε χαμηλό επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας. Στην πλειονότητά τους, οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ξεκάθαρη ψηφιακή στρατηγική και οι εργαζόμενοι στερούνται ψηφιακών δεξιοτήτων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στις στρατηγικής σημασίας προτεραιότητές τους συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη των ιστοτόπων τους, καθώς και σε μελλοντικές επενδύσεις σε εργαλεία και λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου.

3.Μεθοδολογία

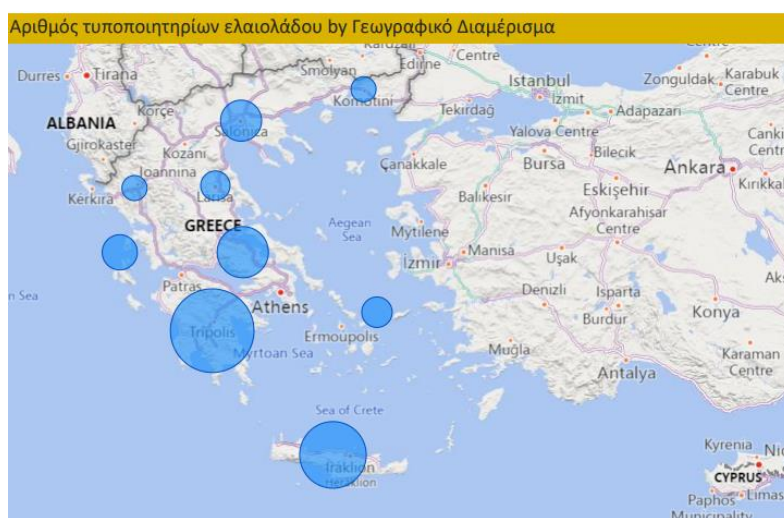
Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας διακρίνεται σε δύο στάδια: (α) στον εντοπισμό των τυποποιητηρίων ελαιολάδου και στη συνέχεια των ιστοτόπων τους, και (β) στην αποτίμηση του επιπέδου ωριμότητας των ιστοτόπων από δύο ανεξάρτητους αξιολογητές, εκπαιδευμένους στη χρήση κατάλληλου μοντέλου αξιολόγησης.

3.1 Εντοπισμός και Καταγραφή Τυποποιητηρίων και Ιστοτόπων

Για τον εντοπισμό των τυποποιητηρίων ελαιόλαδου χρησιμοποιήθηκε ο επίσημος κατάλογος εγκεκριμένων τυποποιητικών επιχειρήσεων ελαιόλαδου, ο οποίος παρέχεται μέσω του ιστοτόπου του ΥπΑΑΤ. Για το 2022, στον κατάλογο αυτό καταγράφονται 717 ελληνικά τυποποιητήρια ελαιόλαδου σε όλη την επικράτεια (ΥπΑΑΤ, 2022). Έπειτα εξετάστηκαν μέσω

μηχανής αναζήτησης οι εγκεκριμένες τυποποιητικές επιχειρήσεις, ώστε να εντοπιστούν εκείνες που διαθέτουν ενεργό ιστότοπο, οι οποίες και συμπεριλήφθηκαν στο τελικό δείγμα της έρευνας.

Η έρευνα διεξήχθη στις αρχές Ιανουαρίου του 2022. Μετά από εκτενή διαδικτυακή αναζήτηση, βρέθηκε ότι 330 (46%) εγκεκριμένα τυποποιητήρια ελαιολάδου δεν διαθέτουν ιστότοπο. Επιπλέον, 74 (10%) ιστότοποι δεν ήταν δυνατόν να αξιολογηθούν, καθώς ήταν είτε ανενεργοί, είτε υπό κατασκευή, οπότε δεν εμφανιζόταν το περιεχόμενό τους, είτε δεν πωλούσαν ελαιόλαδο ηλεκτρονικά, ενώ ήταν εγγεγραμμένοι στο μητρώο του ΥπΑΑΤ. Επομένως, μόνο 313 (44%) τυποποιητήρια διαθέτουν ενεργό ιστότοπο, τα οποία αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Όσον αφορά στη διασπορά των τυποποιητηρίων του δείγματος ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, τα περισσότερα εδρεύουν στην Πελοπόννησο (36%) και την Κρήτη (26%). Ακολουθούν η Στερεά Ελλάδα (16%) και η Μακεδονία (10%). Με ίδιο αριθμό τυποποιητηρίων αντιπροσωπεύονται τα νησιά του Αιγαίου (4%) και Ιονίου Πελάγους (4%), έπεται η Θεσσαλία (3%), ενώ στη Θράκη και την Ήπειρο αντιστοιχεί από 2% (Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Αριθμός τυποποιητηρίων ελαιολάδου ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

3.2 Μοντέλο eMICA

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, και πιο συγκεκριμένα για την αποτίμηση των ιστοτόπων των ελληνικών τυποποιητηρίων ελαιολάδου χρησιμοποιήθηκε το εκτεταμένο Μοντέλο Υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Εμπορίου (extended Model of Internet Commerce Adoption-eMICA). Το μοντέλο eMICA, έχει εφαρμοστεί για την αποτίμηση ιστοτόπων σε διάφορους τομείς, όπως ο τουρισμός, η εστίαση (Daries et al., 2018), αλλά και ο αγροτοδιατροφικός τομέας (Cristobal-Fransi et al., 2020).

Συνήθως, οι επιχειρήσεις δημιουργούν αρχικά έναν απλό ιστότοπο ώστε να αποκτήσουν παρουσία στο διαδίκτυο. Ωστόσο, σε αυτή την αρχική διαδικτυακή τους παρουσία, δεν εστιάζουν στους πελάτες - καταναλωτικό κοινό, αλλά στην παροχή στατικής πληροφόρησης. Αποτέλεσμα αυτού του πρώιμου σχεδιασμού είναι η χαμηλή επισκεψιμότητα και επανα-επισκεψιμότητα του ιστοτόπου. Σε αυτό το πλαίσιο, το μοντέλο eMICA αποσκοπεί στην υποστήριξη των επιχειρήσεων για αποτίμηση του επιπέδου εξέλιξης και εμπλουτισμό των εταιρικών τους ιστοτόπων με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους καταναλωτές. Ενσωματώνει συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα επίπεδα λειτουργικότητας και πολυπλοκότητας. Η εκπλήρωση αυτών των κριτηρίων υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη του ιστοτόπου της επιχείρησης, από πλήρως

στατικό σε δυναμικό που χαρακτηρίζεται από καινοτόμες εφαρμογές, βέλτιστη διαχείριση πληροφοριών, καθώς και μεγαλύτερη ευχρηστία και λειτουργικότητα για τους χρήστες (Bernal Jurado et al., 2018; Χρήστου, 2021).

Σημειώνεται ότι το μοντέλο eMICA, εμφανίζεται στη βιβλιογραφία με αρκετές παραλλαγές, ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής του. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και την αποτίμηση των ιστοτόπων των ελληνικών τυποποιητηρίων ελαιόλαδου, υιοθετήθηκε η έκδοση των Cristobal-Fransi και συνεργατών (2020). Η επιλογή της έκδοσης αυτής βασίζεται στο γεγονός ότι έχει χρησιμοποιηθεί για τους ιστοτόπους αγροτικών συνεταιρισμών στην Ισπανία. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έκδοση, το μοντέλο αποτελείται από τρεις διακριτές φάσεις, καθεμιά από τις οποίες αφορά αντίστοιχα σε τρία επίπεδα επιχειρηματικών διαδικασιών: (i) Φάση 1: Προώθηση (Πληροφόρηση), (ii) Φάση 2: Παροχή (Δυναμική πληροφόρηση), (iii) Φάση 3: Επεξεργασία (Λειτουργική ωριμότητα). Οι φάσεις αυτές χωρίζονται σε επίπεδα με ανάλογα κριτήρια. Συνολικά, το μοντέλο αποτελείται από σαράντα δύο (42) κριτήρια. Οι φάσεις, τα επίπεδα τους, καθώς και τα συγκεκριμένα κριτήρια αποτίμησης περιγράφονται αναλυτικά στη συνέχεια:

- **Φάση 1: Προώθηση (Πληροφόρηση)**

Η φάση αυτή αξιολογεί έντεκα (11) κριτήρια που αφορούν σε γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και χαρακτηρίζεται από χαμηλή λειτουργικότητα. Διακρίνεται σε δύο επίπεδα: το επίπεδο E1.1., το οποίο απαιτεί από σύνολο τεσσάρων (4) κριτηρίων να πληρούνται τουλάχιστον δύο (2) κριτήρια, και το επίπεδο E1.2 το οποίο απαιτεί από επτά (7) κριτήρια να πληρούνται τουλάχιστον τα τρία (3).

Επίπεδο E1.1- Βασικές πληροφορίες

- 1.1.1 Στοιχεία επικοινωνίας (όνομα επιχείρησης, διεύθυνση, τηλέφωνο κ.ά.)
- 1.1.2 Ημερομηνία και ώρα τελευταίας ενημέρωσης
- 1.1.3 Πληροφορίες για την τοποθεσία της επιχείρησης
- 1.1.4 Πληροφορίες για τις δραστηριότητες της επιχείρησης

Επίπεδο E1.2- Εμπλουτισμένες πληροφορίες

- 1.2.1 Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο/ Φόρμα επικοινωνίας
- 1.2.2 Πληροφορίες για το ελαιόλαδο (ποιότητα και ποικιλία)
- 1.2.3 Εκδηλώσεις ή εκθέσεις
- 1.2.4 Ιστότοπος διαθέσιμος σε περισσότερες από μία γλώσσες
- 1.2.5 Πιστοποιήσεις ποιότητας
- 1.2.6 Νέα
- 1.2.7 Προώθηση και κίνητρα μέσω του διαδικτύου (κουπόνια, διαδικτυακοί διαγωνισμοί κ.ά.)

- **Φάση 2: Παροχή (Δυναμική πληροφόρηση)**

Η φάση αυτή καθορίζει εάν ο ιστότοπος προσφέρει δυναμικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση ελαιολάδου. Αποτελείται από τρία (3) επίπεδα και είκοσι οκτώ (28) κριτήρια: το επίπεδο E2.1 απαιτεί από σύνολο εννέα (9) κριτηρίων να πληρούνται ως ελάχιστο όριο τα τρία (3), το επίπεδο E2.2 απαιτεί από σύνολο οκτώ (8) κριτηρίων να πληρούνται τα τρία (3), και τέλος το επίπεδο E2.3 απαιτεί από σύνολο έντεκα (11) κριτηρίων να πληρούνται τα τέσσερα (4).

Επίπεδο E2.1- Χαμηλό επίπεδο διαδραστικότητας

- 2.1.1 Τιμές και βασικές πληροφορίες για το ελαιόλαδο
- 2.1.2 Σύνδεσμοι με περαιτέρω πληροφορίες ενδιαφέροντος για τα προϊόντα (οφέλη από την κατανάλωσή τους, συστάσεις διατροφολόγων)
- 2.1.3 Συνταγές και συμβουλές μαγειρικής
- 2.1.4 Πληροφορίες για επισκέψεις
- 2.1.5 Εκπαίδευση
- 2.1.6 Ηλεκτρονικές έρευνες για το ελαιόλαδο
- 2.1.7 Προσφορές
- 2.1.8 Κοινή χρήση σελίδας
- 2.1.9 Μεταφόρτωση ετήσιας έκθεσης της επιχείρησης

Επίπεδο E2.2-Μεσαίο επίπεδο διαδραστικότητας

- 2.2.1 Χάρτης ιστότοπου
- 2.2.2 Webcam
- 2.2.3 Λήψη φυλλαδίων ή φωτογραφιών
- 2.2.4 Νέα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- 2.2.5 Πολιτική απορρήτου
- 2.2.6 Συχνές Ερωτήσεις
- 2.2.7 Αναζήτηση
- 2.2.8 Ηλεκτρονικός κατάλογος προϊόντων

Επίπεδο E2.3-Υψηλό επίπεδο διαδραστικότητας

- 2.3.1 Αποκλειστική ενότητα για πελάτες/μέλη
- 2.3.2 Εφαρμογές πολυμέσων
- 2.3.3 Ιστολόγιο, φόρουμ και διαδικτυακές συνομιλίες
- 2.3.4 Ενημερωτικό δελτίο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- 2.3.5 Πρόσβαση στα προφίλ της επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα
- 2.3.6 Δυνατότητα συλλογής σχολίων πελατών online
- 2.3.7 Δυνατότητα ψηφοφορίας των πελατών για την ποιότητα
- 2.3.8 Δυνατότητα ψηφοφορίας των πελατών για την ικανοποίηση από τα προσφερόμενα προϊόντα
- 2.3.9 Εικονική ξενάγηση στην επιχείρηση και τις διαδικασίες της
- 2.3.10 Έκδοση Web για κινητά
- 2.3.11 Λήψη εφαρμογής για κινητά

- **Φάση 3: Επεξεργασία (Λειτουργική ωριμότητα)**

Η φάση αυτή αφορά στην επεξεργασία των δεδομένων ή λειτουργική ωριμότητα και περιλαμβάνει τρία (3) κριτήρια, εκ των οποίων απαιτείται να πληρούνται τουλάχιστον δύο (2).

- 3.1 Πλήρης διαδικασία αγοράς
- 3.2 Ασφαλείς ηλεκτρονικές συναλλαγές
- 3.3 Αλληλεπίδραση με εταιρικό διακομιστή

4.Αξιολόγηση Ιστοτόπων Τυποποιητηρίων

Σύμφωνα με την αξιολόγηση των τυποποιητηρίων ελαιολάδου βάσει του μοντέλου eMICA στη Φάση 1 κατατάσσεται το 92,97% των επιχειρήσεων, στη Φάση 2 το 2,56%, ενώ στη Φάση 3 μόνο το 0,96% των επιχειρήσεων. Να σημειωθεί ότι 3,51% των ιστοτόπων (11 επιχειρήσεις) δεν πληρούν ούτε τα κριτήρια του κατώτατου επιπέδου E1.1, οπότε δεν περιλαμβάνονται σε καμία από τις τρεις φάσεις. Σε ότι αφορά στα επίπεδα, από το σύνολο των ιστοτόπων που κατατάσσονται στη Φάση 1, το 23,64% αντιστοιχεί στο επίπεδο «E1.1: Βασικές πληροφορίες» ενώ στο επίπεδο «E1.2: Εμπλουτισμένες πληροφορίες» αντιστοιχεί το 69,33%. Από το σύνολο των ιστοτόπων που κατατάσσονται στη Φάση 2, 0,64% ανήκει στο επίπεδο «E2.1: Χαμηλό επίπεδο διαδραστικότητας», 1,92% στο επίπεδο «E2.2: Μεσαίο επίπεδο διαδραστικότητας», ενώ κανένας ιστότοπος δεν κατατάσσεται στο επίπεδο «E2.3: Υψηλό επίπεδο διαδραστικότητας». Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων που πληρούνται ανά επίπεδο κάθε φάσης.

Για τη Φάση 1, τα κριτήρια που πληρούνται από το σύνολο των ιστοτόπων σε φθίνουσα σειρά είναι:

- **Επίπεδο E1.1 - Βασικές πληροφορίες:** 99,7% στοιχεία επικοινωνίας, 95,8% πληροφορίες για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, 62,9% πληροφορίες για την τοποθεσία της επιχείρησης ενώ μόνο το 1,3% δίνει στοιχεία ημερομηνίας και ώρας τελευταίας ενημέρωσης του ιστοτόπου.
- **Επίπεδο E1.2 - Εμπλουτισμένες πληροφορίες:** 88,2% πληροφορίες για το ελαιόλαδο, 76,4% φόρμα επικοινωνίας, 65,2% ιστότοπος διαθέσιμος σε περισσότερες από μια γλώσσες, 51,8% πληροφορίες για πιστοποιήσεις ποιότητας, 31,6% νέα, 6,7% εκδηλώσεις ή εκθέσεις, και 4,2% προώθηση και κίνητρα μέσω του διαδικτύου (κουπόνια, διαδικτυακοί διαγωνισμοί). Να σημειωθεί ότι οι κύριες γλώσσες στις οποίες παρέχουν το περιεχόμενο τους οι ιστότοποι είναι πρώτη και κύρια γλώσσα η ελληνική, έπονται η αγγλική, η γαλλική, η γερμανική, ενώ παρέχεται από μικρό αριθμό ιστοτόπων η ρωσική, η ιταλική, η ρουμάνικη και η σερβική γλώσσα.

Για τη Φάση 2:

- **Επίπεδο E2.1 - Χαμηλό επίπεδο διαδραστικότητας:** 21,1% συνταγές και συμβουλές μαγειρικής, 16,9% τιμές και βασικές πληροφορίες για το ελαιόλαδο, 8,3% δυνατότητα να κατεβάσουν οι χρήστες την ετήσια έκθεση της επιχείρησης, 7% πληροφορίες για επισκέψεις, 6,1% σύνδεσμοι με περαιτέρω πληροφορίες ενδιαφέροντος για τα προϊόντα, 2,6% προσφορές, 1,6% εκπαίδευση, 1,0% ηλεκτρονικές έρευνες για το ελαιόλαδο, και 0,3% δυνατότητα κοινής χρήσης σελίδας.
- **Επίπεδο E2.2 - Μεσαίο επίπεδο διαδραστικότητας:** 94,9% χάρτης ιστοτόπου, 77,3% ηλεκτρονικός κατάλογος προϊόντων, 29,4% η πολιτική απορρήτου ή νομική ειδοποίηση, 24,0% αναζήτηση, 4,2% λήψη φυλλαδίων ή φωτογραφιών, 3,8% συχνές ερωτήσεις, και 2,2% νέα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Καμία επιχείρηση δεν παρέχει webcam.
- **Επίπεδο E2.3 - Υψηλό επίπεδο διαδραστικότητας:** 58,5% πρόσβαση στα προφίλ της επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα, 57,8% εφαρμογές πολυμέσων, 39,9% εικονική ξενάγηση στην επιχείρηση και τις διαδικασίες της, 12,5% ενημερωτικό δελτίο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, 12,1% αποκλειστική ενότητα για πελάτες ή μέλη, 7,3% ιστολόγια, φόρουμ και

διαδικτυακές συνομιλίες, 4,8% δυνατότητα συλλογής σχολίων πελατών online, 4,2% δυνατότητα ψηφοφορίας των πελατών για την ποιότητα, και 4,2% δυνατότητα ψηφοφορίας των πελατών για την ικανοποίηση από τα προσφερόμενα προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά που δεν παρέχονται από καμία επιχείρηση είναι η έκδοση web για κινητά και η λήψη εφαρμογής για κινητά.

Για τη Φάση 3 τα κριτήρια που πληρούνται είναι: 16% πλήρης διαδικασία αγοράς, 16% ασφαλείς ηλεκτρονικές συναλλαγές, και 11,8% αλληλεπίδραση με εταιρικό διακομιστή.

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται στοιχεία των δέκα καλύτερων ιστοτόπων με βάση τον αριθμό των κριτηρίων που πληρούν. Παρατηρείται ότι στην πρώτη δεκάδα τέσσερις θέσεις καταλαμβάνουν τυποποιητήρια ελαιολάδου της Στερεάς Ελλάδας και τρεις θέσεις τυποποιητήρια από την Κρήτη. Επίσης, χρειάζεται να σημειωθεί ότι στην υψηλότερη θέση της κατάταξης βρίσκεται ο ιστότοπος που πληρεί 25 κριτήρια από το σύνολο των 42 κριτηρίων του μοντέλου.

Πίνακας 1. Οι δέκα ιστότοποι που πληρούν το μεγαλύτερο αριθμό κριτηρίων του μοντέλου eMICA

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Αριθμός Κριτηρίων που πληρούνται	Φάση/ Επίπεδο
Στερεά Ελλάδα	25	Φάση 3
Κρήτη	22	Φάση 3
Στερεά Ελλάδα	20	Φάση 3
Κρήτη	20	E2.2
Στερεά Ελλάδα	19	E2.2
Στερεά Ελλάδα	19	E2.2
Θράκη	17	E2.2
Κρήτη	16	E2.2
Νησιά Αιγαίου	15	E2.1
Μακεδονία	13	E2.2

5.Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετηθεί το επίπεδο ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου από τις επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιόλαδου στην Ελλάδα, όπως αυτό αποτυπώνεται από την αποτίμηση των ιστοτόπων τους. Από το σύνολο των εγκεκριμένων τυποποιητικών επιχειρήσεων ελαιόλαδου (717), μόνο 313 (44%) διαθέτουν ενεργό ιστότοπο, τα οποία και αξιολογήθηκαν, με τη χρήση του μοντέλου eMICA. Τα υπόλοιπα τυποποιητήρια, δεν διαθέτουν ιστότοπο, είτε είναι ανενεργός είτε δεν τον χρησιμοποιούν για πωλήσεις ελαιολάδου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, όσον αφορά στη γεωγραφική διασπορά των τυποποιητηρίων που διατηρούν ιστότοπο, η πλειονότητα βρίσκεται στην Πελοπόννησο και την Κρήτη, ενώ ακολουθούν η Στερεά Ελλάδα και η Μακεδονία. Συνολικά, παρατηρήθηκε ότι, η πλειονότητα των ιστοτόπων (92,97%) βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης, και συγκεκριμένα στη Φάση 1 του μοντέλου που αφορά στην παροχή βασικής και εμπλουτισμένης πληροφόρησης. Παράλληλα, να σημειωθεί ότι ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 3,51% των ιστοτόπων δεν πληροί ούτε τα κριτήρια του κατώτατου επιπέδου E1.1 του μοντέλου, ώστε να καταταχθεί στην κατώτερη φάση του. Ακόμη, στη Φάση 2 κατατάσσεται το 2,56% των ενεργών ιστοτόπων, ενώ στη Φάση 3 κατατάσσεται μόνο το 0,96%, γεγονός που φανερώνει ότι ακόμη υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ελαιολάδου, και οι επιχειρήσεις έχουν πολλά κενά να καλύψουν ώστε να επιτύχουν μια αποτελεσματική διαδικτυακή παρουσία.

Μεταξύ των χαρακτηριστικών που παρέχονται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι τα στοιχεία επικοινωνίας της επιχείρησης, οι πληροφορίες για το ελαιόλαδο και την επιχείρηση, καθώς και ο χάρτης του ιστότοπου. Μεταξύ των χαρακτηριστικών που απαντώνται σε πολύ μικρό ποσοστό στους ιστότοπους είναι τα ιστολόγια/φόρουμ και η δυνατότητα συλλογής σχολίων πελατών διαδικτυακά, ενώ δεν παρέχονται καθόλου η λήψη εφαρμογής για κινητά και η ύπαρξη webcam.

Σχετικά με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, χρειάζεται να σημειωθεί ότι το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε βασίζεται σε ανάλυση διαδοχικών επιπέδων, ώστε ένας ιστότοπος να μην μπορεί ταυτόχρονα να εμπίπτει σε δύο επίπεδα. Ωστόσο, εμπειρικά σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρήθηκε το παράδοξο ότι ενώ υπάρχουν ιστότοποι που πληρούν κριτήρια υψηλότερων επιπέδων, δεν πληρούν χαμηλότερων- οπότε η αξιολόγησή τους καθίσταται προβληματική. Για το λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί χρησιμοποιώντας συνδυαστικά και άλλα μοντέλα και μεθόδους, όπως η ανάλυση διαδικτυακού περιεχομένου (web content analysis).

Ακόμη, θα ήταν αναγκαία η αξιολόγηση των ιστοτόπων των τυποποιητικών επιχειρήσεων άλλων ανταγωνιστικών ελαιοπαραγωγών χωρών, κυρίως της Ιταλίας και της Ισπανίας, ώστε να διερευνηθεί άλλη μια πτυχή του ανταγωνισμού τους σε σχέση με την ψηφιακή παρουσία των ελληνικών τυποποιητικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αφορά στη διερεύνηση των αιτιών της χαμηλής παρουσίας στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου των ελληνικών τυποποιητικών επιχειρήσεων μέσω ποιοτικής έρευνας, καθώς και της συμβολής των κυβερνητικών φορέων μέσω οικονομικών ενισχύσεων, εκπαίδευσης και κατάρτισης των επιχειρήσεων τυποποίησης ελαιόλαδου με στόχο την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους και την υιοθέτηση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου.

6.Βιβλιογραφία

- Bernal Jurado, E., Mozas Moral, A., Medina Viruel, M. J., & Fernández Uclés, D., 2018. Evaluation of corporate websites and their influence on the performance of olive oil companies. *Sustainability*, 10(4), 1274.
- Cristobal-Fransi, E., Montegut-Salla, Y., Ferrer-Rosell, B., & Daries, N., 2020. Rural cooperatives in the digital age: An analysis of the Internet presence and degree of maturity of agri-food cooperatives' e-commerce. *Journal of Rural Studies*, 74, 55-66.

Daries, N., Cristobal-Fransi, E., Ferrer-Rosell, B., & Marine-Roig, E., 2018. Maturity and development of high-quality restaurant websites: A comparison of Michelin-starred restaurants in France, Italy and Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 125-137.

European Commission, 2023. Market situation in the olive oil and table olives sector. https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/price-data/price-monitoring-sector/olive-oil_en

Mylonas, P. 2015. Olive oil: Establishing the Greek brand. Sectorial report, National Bank of Greece. www.agro24.gr/sites/default/files/media/olive_oil_2015.pdf

Pereira, H.G., de Fátima Salgueiro, M. and Rita, P., 2017. Online determinants of e-customer satisfaction: application to website purchases in tourism. *Service Business*, 11(2), pp.375-403.

Tsekouropoulos, G., Andreopoulou, Z., Koliouka, C., Koutroumanidis, T. and Batzios, C., (2013). Internet functions in marketing: multicriteria ranking of agricultural SMEs websites in Greece. *Agrárinformatika/journal of agricultural informatics*, 4(2), pp.22-36.

ΕΛΣΤΑΤ, 2021. Ετήσια Γεωργική Στατιστική Έρευνα 2019. www.statistics.gr/

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021. Ελαιόλαδο-Επισκόπηση της παραγωγής και εμπορίας ελαιολάδου στην ΕΕ. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_el#ref-%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B1

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022. Ελαιόλαδο. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/plants-and-plant-products/plant-products/olive-oil_el

Ζαρκάδα, Χ., 2020. Προϊόντα σήμανσης ΠΟΠ και ΠΓΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου.

Μιντζάλης, Ι., 2017. Το η-εμπόριο και οι σύγχρονες τάσεις του διαδικτυακού μάρκετινγκ στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Μουρτζανός, Α., 2020. Η μετάβαση από το τριφασικό στο διφασικό σύστημα παραγωγής ελαιολάδου και οι επιπτώσεις στην ελαιουργική και πυρηνελαιουργική βιομηχανία στην Ελλάδα. Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Μπρατσιάκος, Π., 2022. Επιχειρηματικό πλάνο δημιουργίας τυποποιητικής εξαγωγικής μονάδας ελαιολάδου στην περιοχή Στρέφι Μεσσηνίας. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

ΣΕΒΙΤΕΛ-Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τυποποίησης Ελαιολάδου, 2021. Τυποποιημένο ελαιόλαδο. www.sevitel.gr

Σκρέτης, Α., 2020. Η βιομηχανία ελαιολάδου στην Ελλάδα: υπάρχουσες συνθήκες και προοπτικές. Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Στάμου, Μ., Καραπέτσας, Α., 2022. Έρευνα αγοράς για τον κλάδο του ελαιολάδου στην Ιαπωνία. Πρεσβεία της Ελλάδος στο Τόκυο, Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων Τόκυο. <https://agora.mfa.gr/>

ΥΠΑΑΤ- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, 2022. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/egkatastaseis/egkatastaseis>

Υπαιθρος Χώρα, 2019. Ελαιόλαδο. <https://issuu.com/ypaithros/docs/ladi>

Χρήστου, Γ. (2021). Ψηφιακός μετασχηματισμός σε ελληνικές επιχειρήσεις τυποποίησης ελαιολάδου. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ψάλτη, Ε. Φ., 2019. Ηλεκτρονικό επιχειρείν και στρατηγικό μάνατζμεντ: ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και εξωτερικού περιβάλλοντος, Μελέτη περίπτωσης. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

STRENGTHENING INVESTMENTS IN RENEWABLE ENERGY STOCK INDICES WITH THE ESG INDEX

Paraskevi Boufounou

*Department of Economics, National and Kapodistrian University of Athens
pboufounou@econ.uoa.gr*

Iliana Chaliamani

*Department of Economics, National and Kapodistrian University of Athens
ichaliamani@gmail.com*

Kanellos Toudas

*Dept of Agribusiness and Supply Chain Management, Agricultural University of Athens
kstoudas@aua.gr*

Konstantina Ragazou

*Department of Accounting and Finance, University of Western Macedonia
koragazo@uth.gr*

Alexandros Garefalakis

*Dept of Business Administration and Tourism, Hellenic Mediterranean University,
agarefalakis@hmu.gr*

Abstract

The ESG index has received increased attention due to its unappealing characteristics, such as its lack of environmental friendliness. These characteristics make the ESG index especially relevant. Scholars from various academic disciplines and institutional investors are investigating whether investing in an ESG index can benefit existing portfolios. Institutional investors must strategically identify assets relevant to the renewable energy sector when raising funds to diversify their portfolio and align with environmental concerns. Despite the ESG index's demonstrated profitability as an investment option, there is currently insufficient information available to determine its performance when combined with renewable energy-related assets. We use constant and time-varying copula models to investigate the relationship between the ESG index and four renewable energy indices. Additionally, we evaluate the potential performance of different proportions of the ESG index in a portfolio. The model results show that the ESG index can maintain the high performance of the four renewable energy indices.

Keywords. ESG, renewable energy, performance, investment

1.Introduction

The purpose of this paper is to investigate the relationship between the ESG Index and the Renewable Energy Index. Numerous institutional investors prioritize investments in renewable energy. These investment portfolios use the renewable energy index as a benchmark in comparison to other investment methods, making them more valuable while reducing exposure to potentially high financial risk. As an example, the "iShares trust global clean energy ETF" uses "the S&P global clean energy index" as a benchmark, allocating 90% of its assets to index shares and the rest to futures, options, and other contracts. Selecting stocks or contracts with high liquidity is suitable for large institutional investors as well, as it helps to reduce potential financial risk. Increasing the return on investments in particular industries is crucial for institutional investors. The portfolio should include additional stocks or bonds that are similarly related to the green energy theme to bolster these investments. A higher level of returns at a given risk and a lower level of value at that risk (i.e., the expected deficit) would be the desired results after an investment is reinforced. Diversification will, naturally, reduce the chance of investment value swings. The ESG index can make sense for funds that are associated with the renewable energy index. When it comes to selecting stocks that meet stringent sustainability standards, foreign investors are familiar with the ESG Index, more specifically, the S&P 500 ESG Index (USD). Environmental, social, and governance factors are referred to as ESG. Businesses that fit this description generally beat the market in terms of bond yields and share prices. The ESG index's overall weighting areas are typically comparable. The objective of this study is to find out if major institutional investors in the renewable energy space ought to think about factoring the ESG index into their portfolios. The index is used in place of complex portfolios because of the amount of ETF options available.

A factor adding to the issue's significance is the growing interest in renewable energy investments brought on by environmental concerns and sustainable development goals. Another factor is to establish the link between renewable energy and ESG indicators so that data can be gathered for the development of risk management strategies. Lastly, this research looks at whether companies that apply ESG standards outperform those that don't in terms of share and bond prices. The study investigates whether risk management and portfolio performance are improved by ESG data and socially conscious investing when compared to traditional investment portfolios, as well as how these factors affect risk-return compensation.

With the use of the ARCH-GARCH models (1,1), our study can help fund managers predict the possible benefits that could arise from the ESG index should they choose to integrate the ESG index with the existing renewable energy index. These benefits make sense because they deal with the same topic, and as was already mentioned, the ESG index has a good track record of application in businesses and has demonstrated excellent historical performance. Consequently, we divide the intricate interdependence structures into four groups and evaluate their effectiveness vis-à-vis the straightforward investment in the renewable energy index. In summary, the findings indicate that the ESG indicator can be utilized to mitigate risk associated with investments and increase the profitability of fund management. As a result, the research's conclusions support the literature review that the paper cites. It is difficult to compare and assess the performance of renewable energy equity indices because the various indicators used by ESG rating companies restrict any similar survey. Furthermore, the study is further limited by the geo-graphic location of the companies, as the impact of incorporating ESG indicators may vary across different regions due to unique market dynamics and regulatory frameworks.

The rest of the paper is structured as follows. First, a thorough review of the recent literature on the subject, followed by an explanation of the methodology used to carry out the investigation. The data presentation and the employed methodology are as follows. The research's conclusions are outlined next. Subsequently, the primary re-search conclusions are reflected and the results obtained are discussed.

2.Literature Review

Comparable research has not been conducted in Greece, while a small number of studies have been conducted worldwide in recent years.

Liu and Hamori (2020) indicate that the ESG index has the capacity to counterbalance investment risk. As per the research carried out by Naeem & Cankaya (2022), it has been determined that the ESG index exerts a negative influence on profitability and a positive influence on return on equity. Thornqvist's (2023) research demonstrates that the utilization of renewable energy sources by a company has an adverse impact on the company's liquidity. News pertaining to the trajectory of ESG regulations positively influences investors, as reported by Chen et al. (2023). The pandemic has favoured the renewable energy subsector over non-renewable energy sources, as stated by Bil-bao-Terol et. al. (2023).

Companies incorporate ESG regulations in a differentiated manner, according to Sciarelli, et al. (2021). Nitlarp & Kiattisin (2022) have outlined in their study that environmentally friendly products are an important prerequisite for companies to thrive in the emerging environment. Zhang et al. (2021) state that the ESG index and the Sustainability index exhibit significant levels of correlation. Jonsdottir et al. (2022) disclose that companies have yet to implement the necessary policies for the integration of ESG indicators into their operations.

Greek consumers' decisions are influenced by a company's ESG performance, particularly when it comes to environmental and social factors, according to Boufounou et al. (2023). The pandemic did not have an effect on consumer choices, but it did cause a shift in focus toward social indicators. According to Passas et al. (2022), gender differences in corporate hierarchy have a significant impact on unethical practices, and democracy has a complex influence on controversies. Their analysis of ESG criteria in the European market highlights the importance of the "S" and "G" dimensions. To improve corporate disclosure reporting on ESG criteria and increase investor acquisition and retention, Zopounidis et al. (2020) propose an MCDA tool. This tool is especially relevant when comparing regional and sectoral data before and after the adoption of IFRS.

The reliability of corporate disclosure analysis is increased by Garefalakis & Dimitras' (2020) new approach to measuring and analyzing narrative information in Corporate Annual Reports (CARs). To support corporate sustainability management, Karagiannopoulou et al. (2023) advise financial institutions to implement a new business model based on ESG and CSR principles. They also investigate the role of CSR in lowering pricing volatility and promoting energy-efficient business solutions.

The dual impact of technology on sustainability is the focus of Efthymiou et al.'s (2023) investigation into ESG integration in the Indian service sector. They draw attention to how ESG frameworks benefit investors and note how signalling theory has influenced the selective adoption of sustainable practices. They emphasize how crucial it is for administrators to deal with difficulties and spot chances for sustainable growth. TeRiele et al. (2022) use the Modified Jones

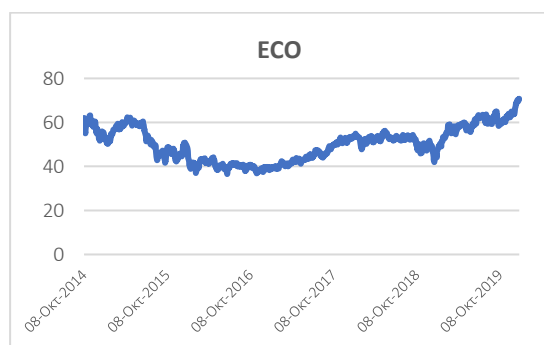
model to examine U.S. corporations. They find that accrual-based earnings management is unaffected by an independent board or financially seasoned outside directors, that the tenure of outside directors has a negative effect on earnings management, and that monitoring efficacy decreases with time.

The pandemic has proven to be a turning point for ESG investments, according to research from Kleitsika (2022), Chounta (2022), and Vavoula (2022). Funds are paying close attention to businesses that place a high priority on social responsibility, environmentally friendly entrepreneurship, and investment transparency. These businesses are thought to be more trustworthy and durable for long-term investments.

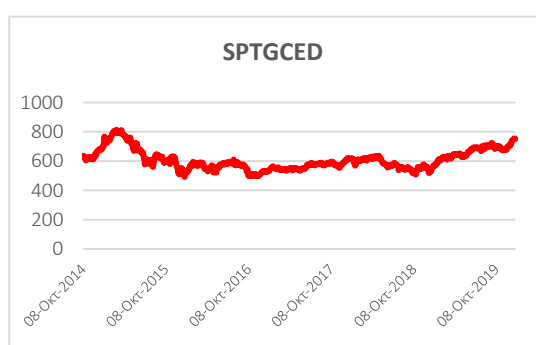
3. Materials and Methods

From October 8, 2014, to December 31, 2019, which is just before COVID-19, our data was gathered from the Associated Press database. Throughout our research, the S&P 500 ESG Index is used, which acts as a benchmark for many other alternative ESG investments. We use the Reboredo (2015) variable selection approach to choose four stock market indices as appropriate proxies for the global renewable energy index: a) Global listed new energy in-novation companies serve as the basis for the weighting of the Wilder Hill New Energy Global Innovation Index (NEX). Numerous renewable energy sources, including solar, wind, energy conversion, energy efficiency, energy storage, biofuels, biomass, and other renewable energy sources, are prioritized in this list. b) The Wilder Hill Clean Energy Index (ECO), calculated by the New York Stock Exchange, primarily consists of clean energy companies listed in the USA. The index focuses on renewable energy supplies, energy conversion, energy supply and savings, greener utilities, energy storage, and cleaner fuels. c) The S&P Global Clean Energy Index (SPGTCED) is weighted based on 30 companies worldwide that are associated with clean energy. This index places a significant emphasis on information technology, unlike the other three indicators. The remaining weightings are distributed among utilities, industries, and energy. d) Finally, the performance of the biggest renewable energy companies in Europe that invest in wind, hydro, solar, biofuels, geothermal, and marine energy is tracked by the European Total Renewable Energy Efficiency Index (ERIX). The largest companies are chosen by the index, which assigns a minimum weight of 5% to each element. The values of the five indicators are represented graphically in Figure 3.1 below.

a) *ECO index*

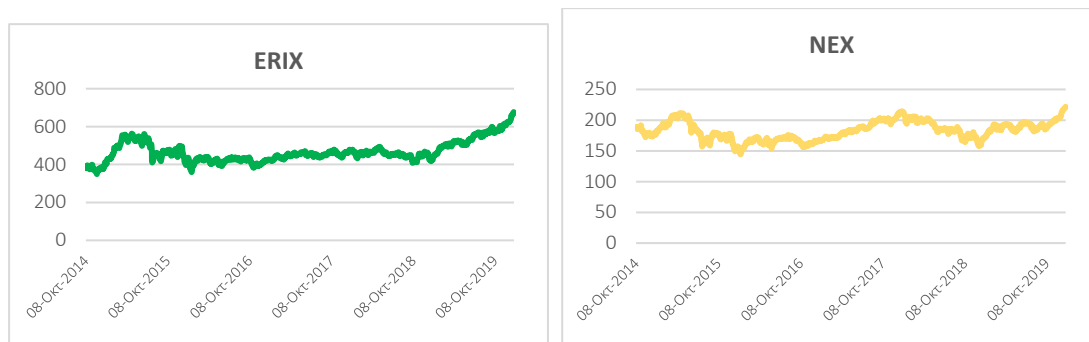


b) *SPTGCD index*



c) *ERIX index*

d) *NEX index*



e) *S&P 500 ERG index*

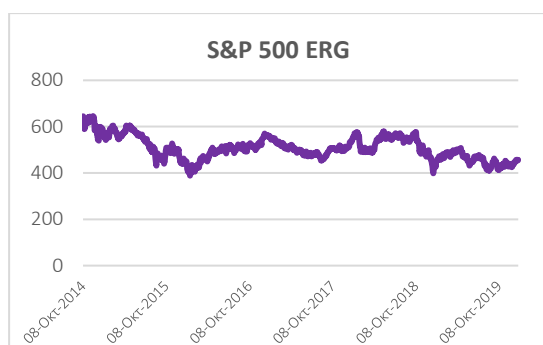


Figure 3.2. Daily values for the period 8 October 2014 to 31 December 2019

Below, Table 3.1 displays the five indicators' descriptive statistics. When it comes to the variation seen in extreme values and standard errors, the ECO indicator is the least volatile, followed by the NEX indicator. Furthermore, statistical significance is shown by the Jarque-Bera regularity test ($p\text{-value} < 0.05$). The series with a normal distribution as the initial assumption is assessed using the Jarque-Bera statistic. It is necessary to reject the null hypothesis and come to the conclusion that the distribution is irregular because the $p\text{-value}$ is less than the statistical significance threshold.

Table 3.1. Descriptive Statistics of the indicator values

	ECO	SPTGCD	ERIX	NEX	S&P 500 ERG
Standard Error	0.21	1.89	1.54	0.41	1.37
Mean	50.23	608.01	466.77	182.85	506.98
Median	50.92	589.03	453.92	183.19	501.52
Minimum	36.53	492.81	349.65	144.46	388.58
Maximum	70.74	812.45	676.65	221.76	645.60
Standard Deviation	7.79	68.61	55.87	14.87	49.63
Skewness	0.12	0.92	0.98	0.07	0.27
Excess Kurtosis	-1.04	0.35	0.85	-0.75	-0.35
Obesvations	1317	1317	1317	1317	1317
Jarque-Bera	62.96	192.42	250.27	31.77	22.69
p-value	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

To calculate the yields, the indicators' change was calculated. The yields' descriptive statistics are shown in Table 3.2 below. The two financial assets that perform the best out of the five are the S&P 500 ERG and the NEX. The ERIX indicator and the NEX indicator show the highest and lowest volatility when it comes to standard errors and extreme values. Every indicator shows a right

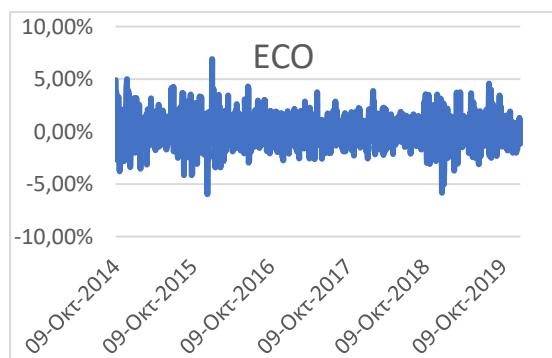
skew, which suggests that negative yields have a heavy tail. The descriptive features of the yields produced by the indicators are shown in Table 3.2 below.

Table 3.2. Descriptive Statistics of Indicator Yields

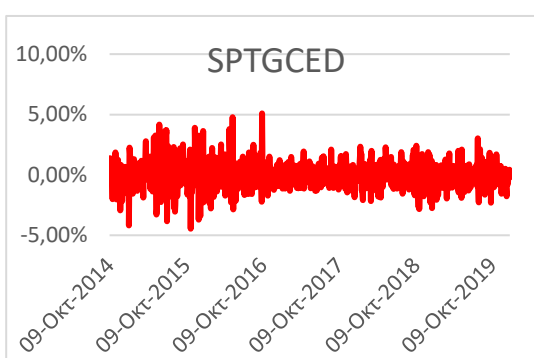
	ECO	SPTGCED	ERIX	NEX	S&P 500 ERG
Standard Error	0.000391	0.000281	0.000333	0.000241	0.000374
Mean	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Median	-0.001	-0.001	-0.001	0.000	0.000
Minimum	-0.060	-0.045	-0.072	-0.033	-0.059
Maximum	0.069	0.051	0.063	0.052	0.067
Standard Deviation	0.014	0.010	0.012	0.009	0.014
Skewness	0.332	0.267	0.327	0.559	0.216
Excess Kurtosis	1.249	2.411	4.264	2.938	1.637
Obesvations	1317	1317	1317.00	1317	1317
Jarque-Bera	109.80	334.63	1021.03	542.42	157.20
p-value	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

The returns of the five assets are shown in Figure 3.2 below.

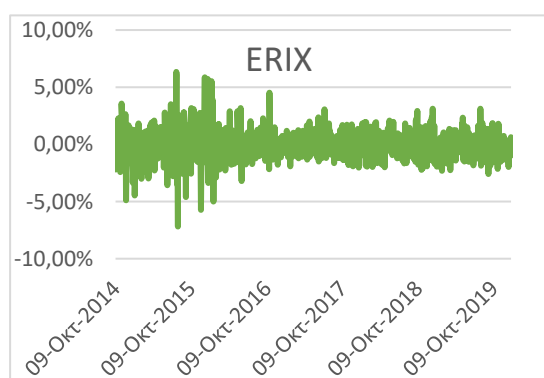
a) ECO index



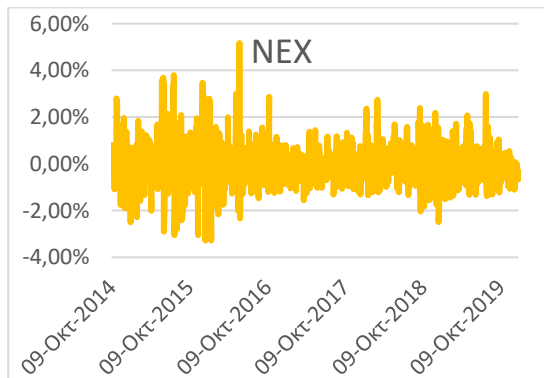
b) SPTGCED index



c) ERIX index



d) NEX index



e) S&P 500 ERG index

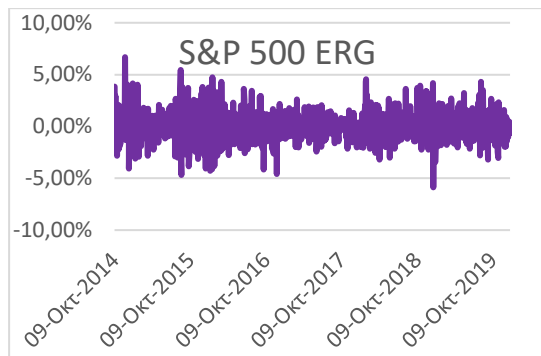


Figure 3.2. Daily yields for the period 8 October 2014 to 31 December 2019

Certain characteristics, like long tails and serial correlation, are well-known to be seen in the world of financial as-sets. The generalized autoregressive model assuming heteroscedasticity (GARCH (1,1)) and the autoregressive moving average model (ARMA) are used to effectively replicate the daily profits of the energy and ESG indicators. The Bayesian Information Criterion (BIC) has no effect on the determination of the GARCH and ARMA models. According to Liu and Hamori (2020), the standard recessive has a variance of one and a mean of zero, and it is an independent variable with identical distribution.

$$Y_t = \phi_{0,y} + \sum_{i=1}^p \phi_{i,y} Y_{t-i} + \sum_{j=1}^q \theta_{j,y} \varepsilon_{t-j} + \varepsilon_t, \quad \varepsilon_t = \sqrt{h_t} \eta_t, \quad \eta_t \sim iid(0, 1)$$

$$h_t = \omega + \beta h_{t-1} + \alpha \varepsilon_{t-1}^2.$$

In order to represent the return distribution for each financial asset, we first develop a model in this study. Next, we use multiple models to look at the relationship between the ESG index and all energy equity indices. As a re-sult, we established four pairs: ESG-EIRX, ESG-NEX, ESG-ECO, and ESG-SPGTCD. Finally, we look at the portfo-lios of these four pairs individually. We use both time-varying and static coupling models.

4. Results

Table 4.1 below, shows the existence of cointegration between the ESG index and each of the other four indicators. As the p-value is less than 0.05, it is possible to infer from the results that the only indicators for which there is a complete association are the NEX and ESG indicators.

Table 4.1. Cointegration between the ESG indicator and each of the other four indicators

Hypothesis	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	p-value.**
ESG & NEX (Prices)	0.010246	18.38094	15.49471	0.0179
	0.003704	4.869206	3.841465	0.0273
ESG & ECO (Prices)	0.006424	8.720061	15.49471	0.3919
	0.000201	0.263978	3.841465	0.6074
ESG & SPGTCED (Prices)	0.007448	11.82843	15.49471	0.1654
	0.001538	2.019842	3.841465	0.1553
ESG & ERIX (Prices)	0.006321	8.459731	15.49471	0.4176
	0.000107	0.140911	3.841465	0.7074

Table 4.2 below, presents the existence of Granger causality relationship between the ESG index and each of the other four indicators. Since the p-value is higher than 0.05, there is no proof that Granger causality exists for any pair of indicators.

Hypothesis	Observaions	F-statistic	p-value
ESG → NEX (Performance)	1314	0.05279	0.9486
ESG ← NEX (Performance)		1.68720	0.1854
ESG → ECO (Performance)	1314	0.44916	0.6383
ESG ← ECO (Performance)		3.20900	0.0407
ESG → SPGTCED (Performance)	1314	0.03366	0.2799
ESG ← SPGTCED (Performance)		1.27439	0.9669
ESG → ERIX (Performance)	1314	2.73814	0.0651
ESG ← ERIX (Performance)		2.74767	0.0644

For the pairs of indicators ESG & NEX, ESG & ECO, ESG & SPGTCED, and ESG & ERIX, evaluating the ARIMA-GARCH (1,1) model estimated with the statistical program EvIEWS 12.0 and interpreting the results below.

4. 1 Model for ESG & ECO pair

In Figure 4.1 below, the results of the variance equation, the average equation, and the basic statistical results of the regression using the average equation's residuals are shown in the upper and middle sections, respectively. It is clear from looking at the variation equation results that the heterogeneity coefficient's p-value ($\text{RESID}(-1)^2$) is zero, indicating the coefficient's significance at a 5% significance level. This shows that the variability of the time series under consideration is influenced by previous values. Additionally, upon calculating the sum of the ARCH and GARCH coefficients ($\alpha=0.077$ & $\beta=0.87$), it can be observed that it approximates unity, suggesting that volatility shocks exhibit persistence. It is also crucial to take note of the AIC and SIC criteria values. In the ARIMA-GARCH model (1,1), AIC=-6.3269 and SIC=-6.307210. Lastly, a moderate dependence of the estimated values on the time series under analysis is indicated by the R2 value. Since the ARIMA-GARCH model (1,1) only uses this to measure heteroscedasticity in the residuals, it is not very significant.

Dependent Variable: S_P_500_ERG				
Method: ML ARCH - Student's t distribution (BFGS / Marquardt steps)				
Date: 06/28/23 Time: 12:54				
Sample: 1 1316				
Included observations: 1316				
Convergence achieved after 37 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Presample variance: backcast (parameter = 0.7)				
GARCH = C(2) + C(3)*RESID(-1)^2 + C(4)*GARCH(-1)				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
ECO	0.560521	0.018054	31.04778	0.0000
Variance Equation				
C	5.97E-06	2.53E-06	2.359645	0.0183
RESID(-1)^2	0.077520	0.022194	3.492763	0.0005
GARCH(-1)	0.871117	0.038460	22.64992	0.0000
T-DIST. DOF	9.186139	2.267036	4.052048	0.0001
R-squared	0.388349	Mean dependent var	0.000354	
Adjusted R-squared	0.388349	S.D. dependent var	0.013551	
S.E. of regression	0.010598	Akaike info criterion	-6.326900	
Sum squared resid	0.147694	Schwarz criterion	-6.307210	
Log likelihood	4168.100	Hannan-Quinn criter.	-6.319517	
Durbin-Watson stat	2.058295			

Figure 4.1. Parameter Estimation ARIMA-GARCH (1,1) for the ESG & ECO pair

Figure 4.2 below shows the initial data values (Actual), the estimated values of the dependent variable (Fitted) and the residuals (Residual) in graph form.

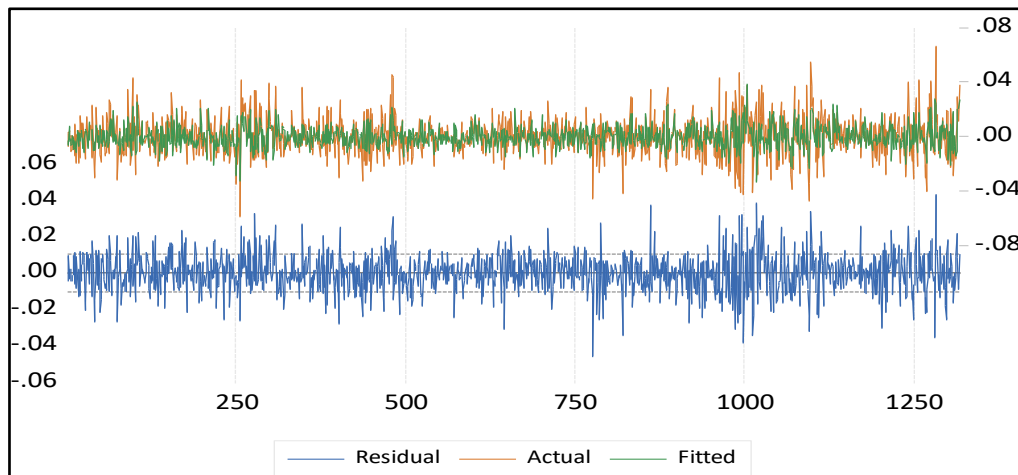


Figure 4.2. Initial data values (Actual), estimated values of the dependent variable (Fitted) and residuals (Residual)

4.2 Model for the ESG & NEX pair

Figure 4.3 below, shows the results of the mean equation in the top section, the deviation equation in the middle section, and the fundamental statistical findings of the regression with the mean equation residuals. It is clear from looking at the equation of variation results that the coefficient of heterogeneity's p-value ($\text{RESID}(-1)^2$) is zero. As a result, the coefficient is deemed significant at a significant level of 5%, suggesting that the time series under investigation is affected by the prior values. Further analysis reveals that the sum of the GARCH and ARCH coefficients ($\beta=0.90$ & $\alpha=0.082$) approaches unity, suggesting that the volatility fluctuations are very persistent. Furthermore, it is imperative to consider the values of the SIC and AIC criteria. $\text{AIC}=-5.9146$ and $\text{SIC}=-5.8950$ in the ARIMA-GARCH model (1,1) are obtained. Since R^2 is only used to measure heteroscedasticity in residuals, it is highly significant in the ARIMA-GARCH model (1,1). Lastly, the value of R^2 indicates that the estimated values are strongly correlated with the time series under analysis.

Dependent Variable: S_P_500_ERG				
Method: ML ARCH - Student's t distribution (BFGS / Marquardt steps)				
Date: 06/28/23 Time: 13:20				
Sample: 1 1316				
Included observations: 1316				
Convergence achieved after 42 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Presample variance: backcast (parameter = 0.7)				
GARCH = C(2) + C(3)*RESID(-1)^2 + C(4)*GARCH(-1)				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
NEX	-0.031251	0.038806	-0.805302	0.4206
Variance Equation				
C	3.85E-06	1.61E-06	2.383651	0.0171
RESID(-1)^2	0.082848	0.018792	4.408790	0.0000
GARCH(-1)	0.900248	0.022444	40.11153	0.0000
T-DIST. DOF	7.722731	1.589586	4.858328	0.0000
R-squared	-0.000935	Mean dependent var	0.000354	
Adjusted R-squared	-0.000935	S.D. dependent var	0.013551	
S.E. of regression	0.013557	Akaike info criterion	-5.914692	
Sum squared resid	0.241693	Schwarz criterion	-5.895002	
Log likelihood	3896.867	Hannan-Quinn criter.	-5.907309	
Durbin-Watson stat	1.973248			

Figure 4.3 Parameter Estimation ARIMA-GARCH (1,1) for the ESG & NEX pair

Figure 4.4 below depicts the initial data values (Actual), the estimated values of the dependent variable (Fitted), and the residuals (Residual).

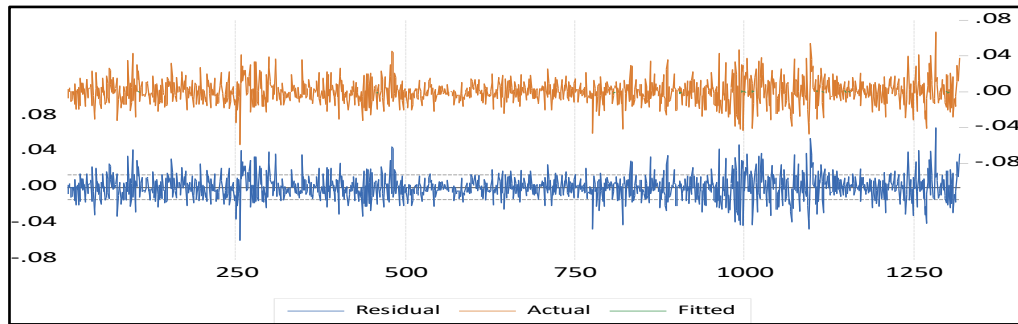


Figure 4.4 Initial data values (Actual), estimated values of the dependent variable (Fitted) and residuals (Residual)

4.3 Model for the ESG & ERIX pair

Figure 4.5 shows the results of the mean equation in the top section, the variance equation in the middle section, and the basic statistical findings of the regression using the mean equation's residuals. It is evident from the variation equation results that the coefficient of heterogeneity's p-value ($\text{RESID}(-1)^2$) is zero. As a result, the coefficient is considered significant at the 5% level of significance, meaning that historical values have a substantial impact on the time series' variability. Additionally, upon calculating the sum of the ARCH and GARCH coefficients ($\alpha=0.083$ & $\beta=0.899$), it becomes evident that it approaches the unit, thereby suggesting that the volatility shocks possess a particularly high level of persistence. Additionally, it is critical to pay attention to the SIC and AIC criteria's values. The SIC is -5.8960 and the AIC is -5.9157 in the ARIMA-GARCH model (1,1). The R2 value also shows that the estimated values are independent of the time series under investigation. In the ARIMA-GARCH model (1,1), this is not very important because it is only used to quantify heteroscedasticity in residuals.

Dependent Variable: S_P_500_ERG				
Method: ML ARCH - Student's t distribution (BFGS / Marquardt steps)				
Date: 06/28/23 Time: 13:22				
Sample: 1 1316				
Included observations: 1316				
Convergence achieved after 34 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Presample variance: backcast (parameter = 0.7)				
GARCH = C(2) + C(3)*RESID(-1)^2 + C(4)*GARCH(-1)				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
ERIX	0.042997	0.029895	1.438253	0.1504
Variance Equation				
C	3.91E-06	1.65E-06	2.367707	0.0179
RESID(-1)^2	0.083615	0.019002	4.400393	0.0000
GARCH(-1)	0.899067	0.022792	39.44648	0.0000
T-DIST. DOF	7.783186	1.604618	4.850491	0.0000
R-squared	-0.001746	Mean dependent var		0.000354
Adjusted R-squared	-0.001746	S.D. dependent var		0.013551
S.E. of regression	0.013563	Akaike info criterion		-5.915770
Sum squared resid	0.241889	Schwarz criterion		-5.896081
Log likelihood	3897.577	Hannan-Quinn criter.		-5.908387
Durbin-Watson stat	1.976431			

Figure 4.5 Parameter Estimation ARIMA-GARCH (1,1) for the ESG & ERIX pair

Figure 4.6 depicts the initial data values (Actual), the estimated values of the dependent variable (Fitted), and the residuals (Residual).

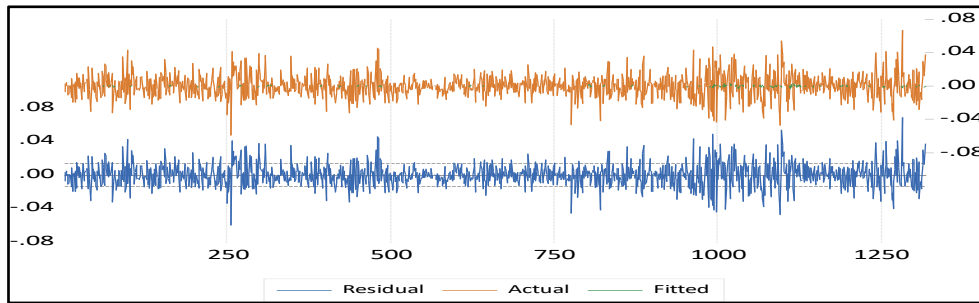


Figure 4.6 Initial data values (Actual), estimated values of the dependent variable (Fitted) and residuals (Residual)

4.4 Model for the ESG & SPTGCED pair

The mean equation results are shown in the top section of Figure 4.7, the variance equation results are shown in the middle section, and the basic statistical conclusions of the regression using the mean equation residuals are displayed in the bottom section. It is clear from looking at the variation equation results that the coefficient of heterogeneity's p-value ($\text{RESID}(-1)^2$) is zero. Because of this, the coefficient is considered significant at the 5% level of significance, meaning that the past values influence the time series under consideration's variability. Furthermore, the total of the GARCH and ARCH coefficients ($\beta=0.900$ & $\alpha=0.082$) converges to unity, indicating the persistence of volatility shocks. Additionally, it is critical to pay attention to the SIC and AIC criteria's values. The findings for the ARIMA-GARCH model (1,1) are AIC = -5.9145 and SIC = -5.8948. Finally, R^2 indicates that the estimated values are independent of the time series that is being studied. This is significant in the ARIMA-GARCH model (1,1) because R^2 is only used to quantify residual heteroscedasticity.

Dependent Variable: S P 500 ERG				
Method: ML ARCH - Student's t distribution (BFGS / Marquardt steps)				
Date: 06/28/23 Time: 13:24				
Sample: 1 1316				
Included observations: 1316				
Convergence achieved after 33 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Presample variance: backcast (parameter = 0.7)				
GARCH = C(2) + C(3)*RESID(-1)^2 + C(4)*GARCH(-1)				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
SPTGCED	0.022076	0.032274	0.684013	0.4940
Variance Equation				
C	3.88E-06	1.63E-06	2.383841	0.0171
RESID(-1)^2	0.082918	0.018835	4.402236	0.0000
GARCH(-1)	0.900031	0.022538	39.93324	0.0000
T-DIST. DOF	7.708641	1.593077	4.838836	0.0000
R-squared	-0.000521	Mean dependent var	0.000354	
Adjusted R-squared	-0.000521	S.D. dependent var	0.013551	
S.E. of regression	0.013554	Akaike info criterion	-5.914533	
Sum squared resid	0.241593	Schwarz criterion	-5.894843	
Log likelihood	3896.763	Hannan-Quinn criter.	-5.907150	
Durbin-Watson stat	1.974426			

Figure 4.7 ARIMA-GARCH (1,1) Parameter Estimation for the ESG & SPTGCED pair

Figure 4.8 below, shows the initial data values (Actual), the estimated values of the dependent variable (Fitted) and the residuals (Residual).

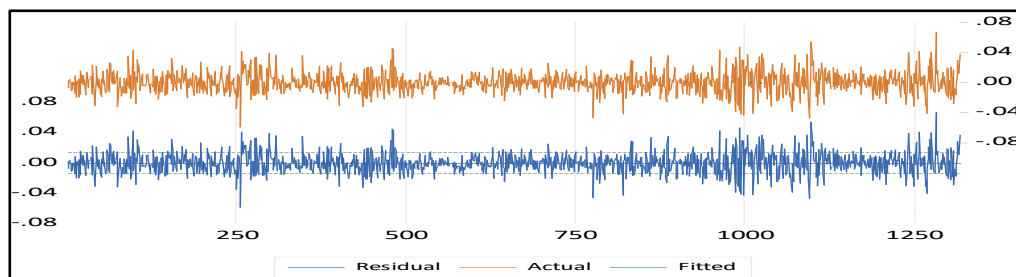


Figure 4.8 Initial data values (Actual), estimated values of the dependent variable (Fitted) and residuals (Residual)

5. Discussion-Conclusions

Diversifying capital investment and capital management has been made easier by the introduction of the ESG Index. The basic components of portfolios and the interconnectedness of multiple securities (ETFs) considering this investigation have been studied. The traditional and popular method of reducing risk and improving risk-adjusted return is to control the possible linear correlation between returns. However, fund managers must learn more about the interdependence structure in both fixed and time-varying scenarios if they hope to compete in the tough world of capital management. As a result, hypothetical portfolios can be used to simulate the most accurate yield. By using the ARCH-GARCH models (1,1), this study can help fund managers estimate the potential returns on investment that could result from adding the ESG index, should they decide to do so for the current renewable energy index. These advantages make sense because they deal with similar topics, and as was already mentioned, the ESG index has a good track record of past performance and has been used satisfactorily by businesses. As a result, we divide the complex interdependencies into four groups and assess how well each performs in comparison to the straightforward investment in the renewable energy index. In conclusion, the results show that the ESG indicator can be relied on to increase fund management profitability and mitigate investment risk. The research results are therefore consistent with the earlier studies that the publication cites. Any similar survey would be limited by the variety of indicators used by ESG rating companies, making it difficult to compare and assess the performance of equity indices focused on renewable energy. Moreover, the work's geographical limitations stem from the fact that different regions may experience different effects from the integration of ESG indicators, owing to variations in market conditions and regulatory frameworks.

More specifically, the results suggest that using the ESG indicator as a basis can protect against investment risk and increase fund management profitability. As a result, the research's conclusions align with the earlier studies listed in the publication. Any similar survey is limited by the different indicators used by ESG rating companies, which makes it difficult to compare and assess the performance of equity indices for renewable energy. Furthermore, since different market conditions and regulatory frameworks can result in different outcomes for the integration of ESG indicators across regions, the study is further limited by the geographic location of the companies. Furthermore, since different market conditions and regulatory frameworks can result in different outcomes for the integration of ESG indicators across regions, the study is further limited by the geographic location of the companies.

Future studies on the paper's topic may involve extending the examination period in order to collect a sizable amount of data. Moreover, a promising avenue for further investigation may entail

contrasting the effectiveness of investments in sustainable energy resource, with an emphasis on Environmental, Social, and Governance (ESG) standards, across different countries. This comparative study would make it possible to examine the strategies used by nations that have widely embraced ESG standards.

References

Bilbao-Terol, A., Arenas-Parra, M., Quiroga-García, R., & Bilbao-Terol, C. 2023. Is investing in the renewable energy stock market both financially and ESG efficient? A COVID-19 pandemic analysis. *Review of Managerial Science*, 1-32. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00664-7>

Boufounou, P., Moustairas, I., Toudas, K. & Malesios, C. 2023. ESGs and Customer Choice: Some Empirical Evidence. *Circular Economy and Sustainability*, 3(1), 1-34, Springer Nature eds <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00251-8>

Chen, Y., Zheng, Y., Lv, G., Gu, Y., & Zhang, W. (2023). *Quantifying the Effect of Esg-Related News on Chinese Stock Movements*. Available at SSRN 4572358.

Chounta, I. 2022. *The adoption of the Environment, Society and Corporate Social Responsibility criteria Governance (ESG) as a factor in the development of companies: A Case Study*. Master's Thesis, University of Piraeus. Available at https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/14059/CHOUNTA_1966.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Efthymiou, L., Kulshrestha, A., & Kulshrestha, S. 2023. A study on sustainability and ESG in the service sector in India: Benefits, challenges, and future implications. *Administrative Sciences*, 13(7), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci13070165>

Garefalakis, A., & Dimitras, A. 2020. Looking back and forging ahead: the weighting of ESG factors. *Annals of Operations Research*, 294(1-2), 151-189. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03745-y>

Jonsdottir, B., Sigurjonsson, T. O., Johannsdottir, L., & Wendt, S. 2022. Barriers to using ESG data for investment decisions. *Sustainability*, 14(9), 5157. <https://doi.org/10.3390/su14095157>

Karagiannopoulou, S., Sariannidis, N., Ragazou, K., Passas, I., & Garefalakis, A. 2023. Corporate Social Responsibility: A Business Strategy That Promotes Energy Environmental Transition and Combats Volatility in the Post-Pandemic World. *Energies*, 16(3), 1102. <https://doi.org/10.3390/en16031102>

Kleitsika, M. 2022. *Assessment of the ESG factors*. Master's Thesis, Panteion University. <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:21239>

Liu, G., & Hamori, S. 2020. Can One reinforce investments in renewable energy stock indices with the ESG index? *Energies*, 13(5), 1179. <https://doi.org/10.3390/en13051179>

Naeem, N., & Cankaya, S. 2022. The impact of ESG performance over financial performance: A study on global energy and power generation companies. *International Journal of Commerce and Finance*, 8(1), 1-25.

Nitlar, T., & Kiattisin, S. (2022). The Impact Factors of Industry 4.0 on ESG in the Energy Sector. *Sustainability*, 14(15), 9198. <https://doi.org/10.3390/su14159198>

- Passas, I., Ragazou, K., Zafeiriou, E., Garefalakis, A., & Zopounidis, C. 2022. ESG controversies: A quantitative and qualitative analysis for the sociopolitical determinants in EU Firms. *Sustainability*, 14(19), 12879 <https://doi.org/10.3390/su141912879>
- Reboredo, J.C. 2015. Is there dependence and systematic risk between oil and renewable energy stock prices? *Energy Economics*, 48, 32-45 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140988314003259>
- Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., & Iandolo, F. 2021. Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: The importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal*, 33(7), 39-56. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0180>
- TeRiele, R., Georgakopoulos, G., Toudas, K & Boufounou, P. 2022. Board Characteristics and Company Performance. A Case Study for the U.S. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(1) <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i11-20>
- Thornqvist, V. 2023. *Effects of ESG on Market Risk: A Copula and a Regression Approach to CoVaR*. Master's Thesis, UMEA Univ. Available at <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1765155/FULLTEXT01.pdf>
- Vavoula, N. (2022). *Esg in the energy sector: a due diligence checklist and a regression study* Master's Thesis, National Technical University Of Athens. <http://dx.doi.org/10.26240/heal.ntua.22921>
- Zhang, W., Nakajima, T., Hamori, S. 2021. Does ESG Index Have Strong Conditional Correlations with Sustainability Related Stock Indices?. In: ESG Investment in the Global Economy. *Springer Briefs in Economics*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2990-7_2
- Zopounidis, C., Garefalakis, A., Lemonakis, C., & Passas, I. 2020. Environmental, social and corporate governance framework for corporate disclosure: a multicriteria dimension analysis approach. *Management Decision*, 58(11), 2473-2496. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1341>