ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της απόδοσης μιας εταιρίας

Factors that affect the management of a company's performance

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΠΥΡΙΔΩΝΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Δέσποινα Σπυριδώνη

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Περίληψη

Η έρευνα εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της εκτίμησης επιδόσεων στις ελληνικές εταιρίες στην οποία θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος έρευνας που θα αναλυθεί στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας. Το μοντέλο που θα εφαρμοσθεί ως ρυθμιστικός παράγοντας είναι αυτό της Σκοτεινής Τριάδας Ηγεσίας (Dark Triad Leadership Traits). Οι μεταβλητές που θα εξετασθούν είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, η οργανωσιακή ιθαγένεια και η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη αυτή αναμένεται να έχει αξία στη διοίκηση της εταιρίας. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης αναμένεται να οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης καλών επιδόσεων, το οποίο θα βοηθήσει τον οργανισμό στον διαδοχικό προγραμματισμό, εντοπίζοντας τα κενά στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, διασφαλίζοντας ότι οι οργανωτικοί και οι ατομικοί στόχοι είναι αρμονικοί επικοινωνίας και απόδοσης.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες για τους ανθρώπινους πόρους πρέπει να συνδέονται στενά, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών σχεδίων. Η μελέτη αναμένεται να είναι σημαντική για τη διοίκηση άλλων οργανισμών καθώς θα κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και, συνεπώς, θα θέσουν σε εφαρμογή διορθωτικά μέτρα που θα είναι χρήσιμα για τη βελτίωση της κατάστασης με την εκτίμηση των επιδόσεων του προσωπικού και την απόδοση των εργαζομένων, για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Τα ευρήματα της μελέτης είναι πολύτιμα για τον ερευνητή που είναι ειδικός σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και άλλοι επαγγελματίες, καθώς θα επεκτείνει την τεχνογνωσία τους σε θέματα που αφορούν την αξιολόγηση των επιδόσεων και θα τους βοηθήσει να επινοήσουν τρόπους αποδοχής από τους εργαζομένους της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Απόδοσης, Ψυχολογικό Συμβόλαιο, Εργασιακή Ασφάλεια, Οργανωσιακή Ιθαγένεια, Σκοτεινή Ηγεσία, Εργαζόμενος

Abstract

The particular research examines the factors that influence the implementation of performance appraisal to Greek companies and will use quantitative research methods that will be analyzed in the methodology section. The model to be applied as a regulatory factor is that of the Dark Triad Leadership Traits, and the variables to be considered are employee psychological contact, organizational citizenship behavior, and job security. This study is expected to be of value to company management. Understanding the factors that influence the implementation of performance appraisal systems should lead to the development of a good performance appraisal system that will assist the organization in sequential planning, identifying gaps in human resource planning, ensuring that organizational and organizational goals are harmonious communication and performance.

Human resources policies and procedures must be closely linked to contribute to the achievement of objectives and strategic plans. The study is expected to be important for the management of other organizations as they will understand the factors that influence the implementation of performance appraisal systems and therefore will implement remedies that will be useful to improve the situation by evaluating its performance. staff and employee performance to achieve the effectiveness of the organization. The findings of the study are valuable to the researcher who specializes in HR and other professionals, as it will extend their expertise in performance evaluation issues and help them devise ways of accepting employees into the performance evaluation process.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Όλη η διαδικασία της εκπόνησης μίας διπλωματικής εργασίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μονομερώς. Γι' αυτό τον λόγο δράττομαι της ευκαιρίας να ευχαριστήσω όλους αυτούς που με βοήθησαν σε αυτό το πρωτόγνωρο για εμένα ταξίδι.

Αρχικά, τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Παπαλεξανδρή Αλέξανδρο, τόσο για τις πολύτιμες υποδείξεις του και στήριξη που μου πρόσφερε σε όλο αυτό το διάστημα, καθώς επίσης και για το γεγονός ότι μου έδωσε την έμπνευση στο να αποφασίσω σε ποιον τομέα των σπουδών μου θα ήθελα να δραστηριοποιηθώ επαγγελματικά μετά το πέρας αυτών.

Τέλος, την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη αλλά και την πίστη που έδειξαν στο πρόσωπο μου όλο αυτό τον καιρό που διήρκεσε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου.

Δέσποινα

Περιεχόμενα

Περίληψη 3

Abstract 4

Ευχαριστίες 5

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ 11

1.1.Γενικά 11

1.2.Ορισμός του προβλήματος 13

1.3.Στόχοι της μελέτης 14

1.3.1.Γενικός στόχος 14

1.3.2.Ειδικοί στόχοι 14

1.4.Ερευνητικά ερωτήματα 14

1.5.Συνάφεια και σημασία της Μελέτης - Βιβλιογραφικό κενό 15

2.Οικονομικές θεωρίες και παράγοντες διαχείρισης απόδοσης 17

2.1. Εισαγωγή 17

2.2. Απασχολούμενοι ως οργανικοί πόροι 17

2.3.Θεωρίες κινήτρων 18

2.3.1 Συμμετοχική διαχείριση του Bennis 19

2.3.2 Ολική Διαχείριση Ποιότητας του Deming 19

2.3.3 Επίδραση του Hawthorne Mayo 20

2.3.4 Θεωρία κινητικών αναγκών του McClelland 21

2.3.4.1 Απαραίτητη κινητήρια ανάγκη 21

2.3.4.2 Αρχή της κινητήριας ανάγκης 21

2.3.4.3 Κινητήρια ανάγκη δεσμών 22

2.3.5 Θεωρία κινητοποίησης του Maslow 22

2.3.6 Θεωρία του McGregor X, Θεωρία Y 23

2.4 Παράγοντες διαχείρισης επιδόσεων ανθρωπίνου δυναμικού 24

2.4.1 Εξωτερικοί παράγοντες στην απόδοση των εργαζομένων 24

2.4.1.1.Αξιολογήσεις απόδοσης ή εκτιμήσεις 24

2.4.1.2 Αμοιβή 25

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.4.1.3 Στυλ ηγεσίας 26
2.4.1.4 Μετακινήσεις σταδιοδρομίας 27
2.4.2 Εσωτερικοί παράγοντες στην απόδοση των εργαζομένων 27
2.4.2.1 Ο ρόλος του εργαζόμενου στην απόδοση 27
2.5 Συμπέρασμα 28
3.Βιβλιογραφική ανασκόπηση 30
3.1.Εισαγωγή 30
3.2 Ορισμός όρων και εννοιών 30
3.2.1 Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Management) 30
3.2.2.Μέθοδοι απόδοσης 31
3.3 Επισκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας 31
3.3.1 Θεωρία ρύθμισης στόχου 31
3.3.2. Επισκόπηση εμπειρικής λογοτεχνίας 33
3.4. Ερευνητικό χάσμα 35
3.5. Εννοιολογικό και Θεωρητικό Πλαίσιο 36
3.6.Leader's Dark Triad Personality traits 37
3.6.1.Ορισμοί 37
3.6.2.Η «Σκοτεινή Τριάδα» στο εργασιακό περιβάλλον 41
3.6.3. Dark Triad και Σκοτεινή Ηγεσία 42
3.6.4.Χαρακτηριστικά σκοτεινού ηγέτη και ανάπτυξη ηγετών (Leader's Dark Triad Personality Traits) 49
3.7.Μεταβλητή της ψυχολογικής σύμβασης (Psychological Contract) 51
3.8.Μεταβλητή συμπεριφοράς οργανωτικής ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior) 52
3.8.1.Οργανωτικές επιδόσεις και επιτυχία 53
3.8.2.Διοικητικές αξιολογήσεις και κατανομές ανταμοιβών 54
3.8.3.Οι επιπτώσεις της OCB στους εργαζομένους 54
3.8.4.Μέτρηση OCB 55
3.9.Μεταβλητή της εργασιακής ασφάλειας (Job Security) 56
4. Μεθοδολογια Έρευνας 59
4.1. Ερευνητικοί σκοποί-ερωτήματα-υποθέσεις 59

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2. Σχεδιασμός έρευνας 60
4.3. Πληθυσμός -Δείγμα 60
4.4. Διαδικασία-Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων 60
4.5. Εργαλεία ανάλυσης 61
4.6. Ηθικά Ζητήματα 61
4.7. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Δεδομένων 61
4.8. Περιορισμοί Διαδικασίας 62
5. Αποτελέσματα 63
5.1. Περιγραφική Στατιστική 63
5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά 63
5.1.2. Διαχείριση απόδοσης 65
5.1.3. Ψυχολογική σύμβαση 67
5.1.4. Οργανωτική ιθαγένεια 68
5.1.5. Εργασιακή ασφάλεια 70
5.1.6. Σκοτεινή ηγεσία 71
5.2. Επαγωγική Στατιστική 73
5.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας και δημιουργία παραγόντων 74
7. Συμπεράσματα - Συζήτηση 84
8. Μελλοντικές Προτάσεις 88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 94

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Μοντέλο πυραμίδας του Maslow (Chemimet et al. 1998, p.155) 22

Εικόνα 2: Προτεινόμενο θεωρητικό πλάνο εξαρτημένων και ανεξαρτήτων μεταβλητών 37

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τα χαρακτηριστικά της «Σκοτεινής Τριάδας» (Paulhus, 2014) 38

Πίνακας 2: Η φωτεινή και η σκοτεινή πλευρά των ναρκισσιστών ηγετών 43

Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της Dark Triad στην ανάπτυξη ηγετών.(Paulhus,2014) 50

Πίνακας 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά 63

Πίνακας 5: Διαχείριση απόδοσης 66

Πίνακας 6: Ψυχολογική σύμβαση 68

Πίνακας 7: Οργανωτική ιθαγένεια 69

Πίνακας 8: Εργασιακή ασφάλεια 71

Πίνακας 9: Σκοτεινή ηγεσία 72

Πίνακας 10: Ανάλυση αξιοπιστίας 74

Πίνακας 11: Παράγοντες έρευνας 74

Πίνακας 12: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 75

Πίνακας 13: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 76

Πίνακας 14: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 77

Πίνακας 15: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 77

Πίνακας 16: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 78

Πίνακας 17: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης» 79

Πίνακας 18: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» 79

Πίνακας 19: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» 80

Πίνακας 20: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» 81

Πίνακας 21: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» 82

Πίνακας 22: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» 82

Πίνακας 23: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» 83

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Γενικά

Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου που ενσωματώνεται στους υπαλλήλους του. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η σημαντικότερη πτυχή οποιουδήποτε επιτυχημένου οργανισμού όπως προσδιορίστηκε από τον Heckman (2000). Αυτό κάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σημαντική, καθώς προσπαθεί να εξασφαλίσει κάποια συνέχεια του σκοπού ελέγχοντας την εγκυρότητα των επιμέρους στόχων όσον αφορά τους οργανωτικούς στόχους. Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία και την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στον αντίποδα όμως μπορεί να φέρει την ευθύνη για φαινόμενα όπως της οργανωτικής αναποτελεσματικότητας, της προσωπικής ανασφάλειας, της δυσπιστίας και των συγκρούσεων, ανάλογα πάντα με τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε φορά.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό παράγοντα σε κάθε οργανισμό, δεδομένου ότι αποτελούν την καρδιά της εταιρείας, καθώς δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους χωρίς αυτούς. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι οποιοσδήποτε υπάλληλος χρειάζεται ένα κίνητρο για να τον οδηγήσει ή να προσβλέπει σε αυτό, ώστε να εργαστεί για το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας. Αυτό ήταν πράγματι ενδεικτικό σύμφωνα με την στρατηγική προσέγγιση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM), οι οποίες αποσκοπούσαν στη σύνδεση των στόχων του οργανισμού με την απόδοση του ατόμου (Marchington and Wilkinson, 2005).

Οι κύριοι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού καθίστανται ενσωματωμένο μέρος της διαδικασίας στη διαχείριση των επιδόσεων και κοινοποιούνται μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Marchington and Wilkinson, 2005). Ο Kotter (2001) δηλώνει περαιτέρω ότι η διαχείριση των επιδόσεων συχνά περιλαμβάνει εκτιμήσεις επιδόσεων. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση και ευθυγράμμιση όλων των πηγών ενός οργανισμού για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιδόσεων. Όσο ο τρόπος διαχείρισης των επιδόσεων σε έναν οργανισμό καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού, πρέπει να παραμένει από τις υψηλότερες προτεραιότητες των σύγχρονων οργανισμών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει έναν σημαντικό μηχανισμό για τη χρήση της διαχείρισης, της αποσαφήνισης των στόχων και των προτύπων απόδοσης της εταιρείας. Αποτελεί βασικό στοιχείο στη διαδικασία διαχείρισης των περισσότερων ατόμων σε εταιρείες και παρέχει τη βάση για αποφάσεις που επηρεάζουν τις προαγωγές αμοιβών, τερματισμούς συνεργασιών, την κατάρτιση, τις μεταφορές και άλλους όρους απασχόλησης. (Oberg, 2006). Οι ετήσιες εκτιμήσεις επιδόσεων επιτρέπουν τη μέτρηση του επιπέδου διαχείρισης και την παρακολούθηση του κατά πόσο επιτυγχάνονται τα θεσμικά πρότυπα, οι προσδοκίες και οι στόχοι και η ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων. Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων του προσωπικού καθορίζουν επίσης τις ατομικές ανάγκες κατάρτισης και επιτρέπουν στον οργανισμό να εντοπίζει την ανάλυση και τον προγραμματισμό των αναγκών κατάρτισης.

Ωστόσο, η διαχείριση της εκτίμησης των επιδόσεων πρέπει να είναι δίκαιη, καθώς είναι ένα πρακτικό εργαλείο για το κίνητρο και την ανάπτυξη των εργαζομένων, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις εκτιμήσεις απόδοσης ως ακριβείς και δίκαιες (Messer and White, 2006). Οι πρακτικές αξιολόγησης περιλαμβάνουν συχνά επίσημες αναθεωρήσεις και συνεδρίες ανατροφοδότησης και μπορεί να περιλαμβάνουν διαδικασίες για τον καθορισμό στόχων εργασίας, τη διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης και τον καθορισμό στόχων επιδόσεων. Οι διαδικασίες που ενυπάρχουν στα συστήματα αυτά και τα αποτελέσματα της εκτίμησης της απόδοσης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στο έργο τους, τους επιβλέποντες και την οργάνωσή τους στο σύνολό τους. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή απογοήτευσης και ακραίας δυσαρέσκειας όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι προκατειλημμένο, πολιτικό ή άσχετο (Skarlicki and Folger, 2007). Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία εφαρμογής της εκτίμησης της απόδοσης δεν είναι ομαλό ταξίδι, είναι μια διαδικασία που αντιμετωπίζει προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν.

Στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το ιστορικό της απόδοσης και των συστημάτων αξιολόγησης μπορεί να ανιχνευθεί πίσω από τις πρωτοποριακές μελέτες του Time και Motion του Taylor στις αρχές του 20ου αιώνα. Αλλά ως μια ξεχωριστή και επίσημη διαδικασία διαχείρισης που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας, η αξιολόγηση των επιδόσεων χρονολογείται από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (1939-1945). Είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε κάθε συγκεκριμένο οργανισμό (Dessler, 2011). Ο πιο ξεχωριστός στόχος κάθε συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι να επιτρέψει σε μια οργάνωση να επιτύχει βιώσιμη απόδοση διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν επαρκή κίνητρα για να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους. Οι στόχοι της εκτίμησης σύμφωνα με το Fajana (2002) είναι τριπλοί: η εκτίμηση συνεπάγεται ιστορική ανασκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί μέσο διανομής ανταμοιβών, καθώς και μέσο προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης.

Υπάρχουν υποκείμενες υποθέσεις κατά την εκτέλεση της αξιολόγησης απόδοσης. Σύμφωνα με τον Reinke (2006), μία από τις πιο βασικές παραδοχές είναι ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τη συμβολή τους στον οργανισμό λόγω της ατομικής απόδοσης και ότι οι επόπτες είναι στην πραγματικότητα ικανοί και πρόθυμοι να διακρίνουν μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, για αναπτυξιακούς σκοπούς, κάποιος υποθέτει ότι η ακριβής και έγκαιρη ανατροφοδότηση μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά με τρόπο που ο οργανισμός καθώς και ο ιδιώτης αποκομίζουν κέρδη. Μια άλλη παραδοχή αφορά την πρακτικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης: Ο χρόνος και τα κόστη για την ανάπτυξη και τη φάση εκτέλεσης της διαδικασίας δεν ξεπερνούν την οργανωτική νίκη που επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση. Υπάρχουν επίσης ορισμένες μεθοδολογικές υποθέσεις που γίνονται από εκείνους που εφαρμόζουν επίσημες εκτιμήσεις επιδόσεων. Το πρώτο είναι ότι υπάρχει ισοδυναμία. Αυτό σημαίνει ότι οι καταστάσεις υπό τις οποίες αξιολογούνται όλοι οι εκτιμηθέντες και οι τρόποι με τους οποίους οι αξιολογητές καταστρώνουν την πραγματική αξιολόγηση είναι συγκρίσιμες. Δεύτερον, υπάρχουν ομοιόμορφες ερμηνείες των τυποποιημένων προσδοκιών και μορφών μεταξύ των

κριτών. Επιπλέον, ο επιθεωρητής πρέπει να έχει τη δυνατότητα άμεσης παρατήρησης και πρόσθετων δεδομένων, όπως για παράδειγμα ποσοστά συμμετοχής.

Όσο το σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων στοχεύει στη βελτίωση των δυνατοτήτων των αξιολογητών, η διαδικασία εφαρμογής δυστυχώς δεν είναι χωρίς ελαττώματα. Ο Kondrasuk (2002) κατατάσσει τα προβλήματα όπως: η διαδικασία και η μορφή, ο ρόλος των αξιολογητών και τα προβλήματα που αφορούν τους αξιολογητές. Ένα παράδειγμα για την πρώτη κατηγορία είναι το ζήτημα της αίσθησης της δικαιοσύνης που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Αλλά αν οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων, είναι πιο πιθανό να δεχθούν αξιολογήσεις απόδοσης, ακόμη και αντίθετες (Roberts, 2003). Η δεύτερη κατηγορία προβλημάτων αφορά τον ρόλο του αξιολογητή.

Σύμφωνα με τον Kondrasuck (2002), τα προβλήματα αυτά προκύπτουν κυρίως λόγω των αντικρουόμενων ρόλων του να είναι προπονητής και δικαστής ταυτόχρονα, έλλειψη κατάρτισης κριτών ή προσωπικής προκατάληψης ως ευνοιοκρατία, υποκειμενικότητα ή επιείκεια. Η τρίτη κατηγορία έχει κυρίως να κάνει με δυσαρέσκεια με τον τύπο και την ποσότητα της ανατροφοδότησης και των δυσάρεστων συναισθημάτων εξαιτίας της έλλειψης ελέγχου. Ιδιαίτερα ο τρόπος ανατροφοδότησης δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα που με τη σειρά του επηρεάζουν αρνητικά την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει αντίκτυπο στην αίσθηση αυτοαξιολόγησης ενός εργαζομένου. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν τις δικές τους επιδόσεις και μπορεί να αισθάνονται δυσάρεστες όταν λαμβάνουν εκτιμήσεις που είναι χαμηλότερες από αυτές που περίμεναν, είναι μια εξήγηση γιατί η αποδοχή μπορεί να μειωθεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο ανεπιθύμητο κλείσιμο της επικοινωνίας μεταξύ αρχηγού και υπαλλήλου γύρω από το ζήτημα των επιδόσεων (Roberts, 2003).

1.2.Ορισμός του προβλήματος

Πολλοί οργανισμοί σήμερα ασχολούνται με την επίτευξη υψηλών επιδόσεων μέσω των υπαλλήλων τους. Η εκτίμηση των επιδόσεων θα μπορούσε να προκληθεί από τη χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων και τον κύκλο εργασιών, γεγονός που οδήγησε σε διακοπές εργασίας, απώλεια ελέγχου της διαχείρισης και αύξηση των εξόδων πρόσληψης και τοποθέτησης κατά τα τελευταία έτη. Ενόψει του αυξανόμενου κόστους εργασίας, σε συνδυασμό με τη γενική μείωση κόστους-τιμής, η οποία μειώνει συνεχώς την κερδοφορία των επιχειρήσεων, η κινητοποίηση των εργαζομένων καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική (Armstrong, 2006).

Καθίσταται λοιπόν σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσον επηρεάζει θετικά ή αρνητικά η θέσπιση σε μια εταιρία ενός οργανωμένου συστήματος ελέγχου επιδόσεων (performance management). Για να ελεγχθεί η επιρροή του συστήματος ελέγχου επιδόσεων πρέπει να εξετασθούν κρίσιμες επιμέρους μεταβλητές με βάση κάποιο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο που θα επιλεχθεί με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που θα ακολουθήσει.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα ανεξάρτητα από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται. Για το λόγο αυτό, στην παρούσα εργασία θα εξετασθούν και οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της αξιολόγησης των επιδόσεων στην εκάστοτε εταιρία. Η θέσπιση αυτών των παραγόντων αναμένεται να βοηθήσει τη διαχείριση του οποιουδήποτε οργανισμού να βελτιωθεί όχι μόνο στο σύστημα αξιολόγησης αλλά και στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό τελικά θα οδηγήσει σε βελτίωση της συνολικής απόδοσης των εταιριών.

1.3.Στόχοι της μελέτης

1.3.1.Γενικός στόχος

Ο γενικός στόχος της μελέτης ήταν να εκτιμηθεί πώς συσχετίζεται ένα θεσπισμένο σύστημα ελέγχου επιδόσεων με μια σειρά από παράγοντες (όπως είναι η ψυχολογική επαφή, η οργανωτική συμπεριφορά κλπ).

1.3.2.Ειδικοί στόχοι

1. Να καθορίσει τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας τις ίδιες μεταβλητές που εξετάσθηκαν και για το σύστημα ελέγχου επιδόσεων.

2. Ποια είναι η αλληλεπίδραση του συστήματος ηγεσίας με το εκάστοτε σύστημα ελέγχου επιδόσεων;

3. Να μορφωθεί ένας γενικός «οδηγός» συστάσεων προς τις ελληνικές εταιρίες για να βελτιστοποιήσουν τα συστήματα ελέγχου επιδόσεων που διαθέτουν.

1.4.Ερευνητικά ερωτήματα

Στα κεφάλαια της θεωρίας θα δειχθεί πως για την εν λόγω έρευνα είναι καταλληλότερη η χρησιμοποίηση του μοντέλου Dark Triad Personality Traits. Με βάση τούτο το δεδομένο αλλά και το γεγονός πως θα εξεταστεί η συσχέτιση του συστήματος ελέγχου επιδόσεων με κρίσιμες μεταβλητές που καθορίζουν την εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία της εταιρίας, μορφώνονται τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

H1: Το Performance Management συσχετίζεται θετικά με το Psychological Contract

H2: Το Performance Management συσχετίζεται θετικά με το Organizational Citizenship Behavior

H3: Το Performance Management συσχετίζεται θετικά με το Job Security

H4: Τα Dark Triad Personality Traits ενός Leader επηρεάζουν αρνητικά την σχέση του Performance Management με το Psychological Contract

H5: Τα Dark Triad Personality Traits ενός Leader επηρεάζουν αρνητικά την σχέση του Performance Management με το Organizational Citizenship Behavior

H6: Τα Dark Triad Personality Traits ενός Leader επηρεάζουν αρνητικά την σχέση του Performance Management με το Job security

1.5.Συνάφεια και σημασία της Μελέτης - Βιβλιογραφικό κενό

Η έρευνα εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της εκτίμησης επιδόσεων στις ελληνικές εταιρείες. Για τον λόγο αυτό κρίνεται καταλληλότερη η χρήση της ποσοτικής μεθόδου η οποία θα αναλυθεί ενδελεχώς παρακάτω στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας. Η μελέτη αυτή αναμένεται να έχει αξία στη διοίκηση της εταιρίας. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης αναμένεται να οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης καλών επιδόσεων, το οποίο θα βοηθήσει τον οργανισμό στον διαδοχικό προγραμματισμό, εντοπίζοντας τα κενά στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, διασφαλίζοντας ότι οι οργανωτικοί και οι ατομικοί στόχοι είναι αρμονικοί επικοινωνίας και απόδοσης.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες για τους ανθρώπινους πόρους πρέπει να συνδέονται στενά, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών σχεδίων. Η μελέτη αναμένεται να είναι σημαντική για τη διοίκηση άλλων οργανισμών καθώς θα κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και, συνεπώς, θα θέσουν σε εφαρμογή διορθωτικά μέτρα που θα είναι χρήσιμα για τη βελτίωση της κατάστασης με την εκτίμηση των επιδόσεων του προσωπικού και την απόδοση των εργαζομένων, για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Τα ευρήματα της μελέτης είναι πολύτιμα για τον ερευνητή που είναι ειδικός σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και άλλοι επαγγελματίες, καθώς θα επεκτείνει την τεχνογνωσία τους σε θέματα που αφορούν την αξιολόγηση των επιδόσεων και θα τους βοηθήσει να επινοήσουν τρόπους αποδοχής από τους εργαζομένους της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων.

Το σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιεί την παρούσα μελέτη σε σχέση με αρκετές παρόμοιες στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, είναι το γεγονός που εξετάζεται το μοντέλο της Dark Triad Personality για την ηγεσία των οργανισμών και πώς αυτό επιδρά (θετικά, αρνητικά ή καθόλου) την διαχείριση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε ομίλου. Εν γένει, όπως θα φανεί και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφίας, το μοντέλο της σκοτεινής τριάδας της ηγεσίας, εμπεριέχει αρκετά αρνητικά στοιχεία αλλά και μερικά θετικά. Το μοντέλο αυτό εξετάζει το τρίπτυχο ψυχοπάθεια – ναρκισσισμός – μακιαβελισμός. Οι περισσότερες μελέτες, όπως θα φανεί και στο θεωρητικό κεφάλαιο, επικεντρώνουν τις στατιστικές τους μελέτες στο μοντέλο ηγεσίας αυτό κάθε αυτό και δεν χρησιμοποιούν τη «σκοτεινή τριάδα» ως, τρόπον τινά, έναν moderator, για να εξετάσουν ένα άλλο συναφές φαινόμενο, όπως είναι στην παρούσα περίπτωση η πολιτική της διαχείρισης απόδοσης. Η παρούσα έρευνα, χρησιμοποιεί τα στοιχεία του μοντέλου της σκοτεινής τριάδας ως «αφορμή» για να ερευνήσει την καλύτερη δυνατή πολιτική που μπορεί να εφαρμοστεί στο performance management. Συγκεκριμένα, ερευνάται πώς συσχετίζεται η σκοτεινή τριάδα με την ψυχολογική επαφή του εργαζομένου με την ηγεσία, πώς σχετίζεται με την οργανωτική συμπεριφορά της εταιρίας και με την εργασιακή ασφάλεια. Στο παρελθόν υπάρχουν αρκετές μελέτες που έχουν εξετάσει έναν από τους παραπάνω 3 παράγοντες - μεταβλητές σε σχέση με τη σκοτεινή τριάδα, ωστόσο καμία δεν έχει χρησιμοποιήσει και τις 3 μαζί και δεν τις έχει θέσει σε συνάφεια με το ευρύτερο αντικείμενο του performance management. Και το ενδιαφέρον στην επιλογή του μοντέλου της σκοτεινής τριάδας της ηγεσίας (και αυτός είναι ο κύριος λόγος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που επιλέχθηκε όπως θα φανεί και στη θεωρία) είναι το γεγονός ότι συνδυάζονται σε αυτό όλες οι πιθανές αρετές ενός ηγέτη μαζί με τα μελανά του στοιχεία. Άλλωστε, είναι η πιο συνηθισμένη περίπτωση στην ηγεσία μιας εταιρείας (ειδικά αν είναι κατά κάποιον τρόπο προσωποπαγής), να συνδυάζει θετικά και αρνητικά στοιχεία της σκοτεινής τριάδας της προσωπικότητας. Πολλές φορές μάλιστα δεν παρατηρείται στην ηγεσία η μία πτυχή μόνο της σκοτεινής τριάδας (πχ μόνο ο μακιαβελισμός), αλλά και οι τρεις μαζί. Αυτός είναι και ο σκοπός της παρούσας εργασίας, δηλαδή να προσεγγίσει με όσο το δυνατόν ψυχολογικά ορθότερο τρόπο (και πιο ανθρώπινο) την ηγεσία μιας εταιρίας και να εξετάσει, με ποιον τρόπο επηρεάζει κρίσιμους παράγοντες του performance management. Εν τέλει, αυτή η σχέση (ή η απουσία σχέσης), θα δώσει και μια πρόταση για τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου πλάνου για τη διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων, που θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως οδηγός για τις ελληνικές εταιρίες και να ενσωματωθεί στην πολιτική τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.Οικονομικές θεωρίες και παράγοντες διαχείρισης απόδοσης

2.1. Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο θα διερευνήσει τη διαθέσιμη βιβλιογραφία στον τομέα της απόδοσης των εργαζομένων. Εξετάζεται η θεωρία της συμμετοχικής διαχείρισης σε σχέση με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Η Ολική Διαχείριση Ποιότητας (TQM) και το Hawthorne Effect παρουσιάζονται για να δώσουν ένα υπόβαθρο στην πιθανή επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων στην απόδοση των εργαζομένων. Οι θεωρίες των κινητήριων αναγκών αξιολογούνται επίσης ως προς το πώς τα κίνητρα ενδέχεται να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά του στυλ εργασίας, τη στάση και τα χαρακτηριστικά απόδοσης του συγκεκριμένου υπαλλήλου. Συμπληρωματικοί παράγοντες διαχείρισης της Ανθρώπινης Δυναμικής που σχετίζονται με τις αξιολογήσεις των επιδόσεων, την αμοιβή, το στυλ ηγεσίας, την κίνηση σταδιοδρομίας και τον ρόλο του εργαζόμενου στη διαχείριση των επιδόσεων και των κινήτρων. Περαιτέρω αντίθεση γίνεται σε ένα δημοσιευμένο ερευνητικό έγγραφο σχετικά με τη διαχείριση των επιδόσεων σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Το κεφάλαιο τελειώνει με ορισμένες ιδέες για τους προσωπικούς παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Διάφορες θεωρίες που προτείνονται από τον Warren G. Bennis, τον W. Edwards Deming, τον Elton Mayo, τον David C. McClelland, τον Abraham Maslow και τον Douglas McGregor, συζητούνται. Οι γενικοί παράγοντες διαχείρισης των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι αξιολογήσεις, η αμοιβή, το στυλ ηγεσίας και το κίνημα της σταδιοδρομίας, που σχετίζονται με τις θεμελιώδεις θεωρίες που προτάθηκαν πριν από το 1970, διερευνώνται επίσης. Αυτά αξιολογούνται σε αυτή την έρευνα ως προς το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν ή συμπληρώνουν τις διάφορες θεωρίες απόδοσης, κινήτρων και διαχείρισης που αναλύονται περαιτέρω σε αυτό το κεφάλαιο.

Εξετάζεται επίσης ο ρόλος των εργαζομένων στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις δικές τους επιδόσεις (Armstrong & Murlis 2004: 60-68 ; Cheminais et al 1998: 157, 192 ; Cronje et al 2001: 154-6 ; Swanepoel et al. 1998: 510). Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται σε διαφορετικές πτυχές της ζωής τους, όπως η ασφάλεια, η ανικανότητα ή το κύρος, ανάλογα με το στάδιο της ζωής τους και αυτό που θεωρούν σημαντικό εκείνη τη στιγμή. Η θεωρία του Maslow θα εξεταστεί λεπτομερώς περαιτέρω σε αυτό το κεφάλαιο στο τμήμα 2.3.5.

Αυτή η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει εάν και πώς αυτές οι θεωρίες και οι παράγοντες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, βοηθούν στην παροχή πληροφοριών για τον εντοπισμό μοναδικών μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πλαίσια της μελέτης εξετάζονται καθ' όλη την έκταση της παρούσας έρευνας.

2.2. Απασχολούμενοι ως οργανικοί πόροι

Ένας οργανισμός θα επενδύσει σε συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Ένας εργαζόμενος απαιτεί συνεχή επανεκτίμηση, αξιολόγηση και δημιουργία ικανοτήτων στο πλαίσιο της εργασίας, ούτως ώστε να διατηρήσουμε τις επιδόσεις στο αναμενόμενο επίπεδο ή να ξεπεράσουμε τις οργανωτικές προσδοκίες. Ο άνθρωπος δεν είναι ένα άψυχο αντικείμενο, έχει συναισθήματα,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συναισθήματα, απόψεις και πλαίσια αναφοράς που είναι μοναδικά για τον καθένα ξεχωριστά (Cheminais et al 1998: 192, Cronje et al 2001: 154-5, Dowling, Festing & Engle 2008: 110-120).

Η επαναξιολόγηση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη ικανοτήτων των ατόμων πρέπει να είναι δια δραστικά και συμμετοχικά, να προσπαθούν να δώσουν πληροφορίες καθώς και να δώσουν ανάδραση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου (Armstrong & Murlis 2004: 252-69, Becker et al., 255). Κατά τη διάρκεια μιας ζωής στο πλαίσιο της επίσημης απασχόλησης, οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν φυσικές, κοινωνικές και ψυχολογικές επιρροές που είναι τόσο ποικίλες όσο είναι πολύπλοκες. Αυτές απαιτούν δημιουργικές και αποτελεσματικές προσεγγίσεις στην αντιμετώπισή τους ως συνεχή παρέμβαση (Cheminais et al 1998: 158 ; Cronje et al 2001: 454-5, Dowling et al., 2008: 267-285).

Χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα από το εργασιακό περιβάλλον του ερευνητή, η πρόσληψη υπαλλήλων γίνεται για μια συγκεκριμένη θέση με βάση τις άμεσες ανάγκες και συνθήκες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου, η αρχική κίνηση που έχει ο εργαζόμενος σε μια νέα θέση εργασίας μπορεί να αρχίσει να μειώνεται. Αυτό απαιτεί την αναζωογόνηση μέσω της επανεκπαίδευσης, την εκτεταμένη έκθεση σε συμπληρωματικούς ρόλους ή την επανατοποθέτηση σε διαφορετικό ρόλο λόγω μεταβαλλόμενων οργανωτικών ή προσωπικών πτυχών. Οι συστηματικές και βιώσιμες περιόδους συμβουλευτικής ή καθοδήγησης μπορεί επίσης να επηρεάσουν θετικά τον εργαζόμενο και να οδηγήσουν σε αναζωογόνηση του ηθικού και στην ενίσχυση της θετικής στάσης απέναντι στα αποτελέσματα εργασίας.

Το παραπάνω παράδειγμα απαιτεί τη διοίκηση του οργανισμού, μέσω του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, να αντιμετωπίσει δημιουργικά τα παραπάνω θέματα και να λάβει προληπτικά ή διορθωτικά μέτρα που τελικά εξυπηρετούν το συμφέρον του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καθοδήγηση, επανακατάρτιση, αναδιάταξη, προώθηση, αναστολή, αναβολή, μείωση, πρόωρη συνταξιοδότηση πριν από την εφηβική συνταξιοδότηση στην ηλικία των 65 ετών ή απόλυση (Cronje et al 2001: 455).

Η διαχείριση των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με την απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε πολύπλοκες και γεμάτες συγκίνηση αποφάσεις. Η κινητοποίηση του εργαζόμενου είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν επικεντρωμένοι στους στόχους και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την επαγγελματική και εξωτερική εκπαίδευση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, την αμοιβή, τα προνόμια και τα οφέλη, το φυσικό περιβάλλον, την προκλητική εργασία, την ατομική ανάπτυξη και την προσωπική ανάπτυξη μεταξύ άλλων προσεγγίσεων δημιουργικής βελτίωσης των επιδόσεων των εργαζομένων (Armstrong & Murlis 2004: 11; Cheminais et al. 1998: 157-63, 171-6, 189-91; Dowling et al. 2008: 161-175, 109-118, 267-285; Grobler et al 2006: 140-1, 350-365).

2.3.Θεωρίες κινήτρων

Οι επιδόσεις των εργαζομένων οδήγησαν σε μελέτες, έρευνες και προτάσεις διαφόρων θεωριών για να εξηγήσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην απόδοση των εργαζομένων. Μεγαλύτερη λεπτομέρεια δίδεται τώρα στα θέματα των θεωριών που αναφέρονται στο κεφάλαιο 1, για να προσδιοριστεί η συνάφεια και η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

εφαρμογή της κάθε θεωρίας στην απόδοση των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Για να παράσχουν ένα πλαίσιο και μια ιστορική σύγκριση, οι θεωρίες που μελετήθηκαν προέρχονται από τα μέσα της δεκαετίας του 1900.

Τα επόμενα τμήματα θα αξιολογήσουν τις θεωρίες, τα θέματα και τις προσεγγίσεις καθώς μπορεί να σχετίζονται με την ενίσχυση ή την παρεμπόδιση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν: συμμετοχικές προσεγγίσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. το φυσικό περιβάλλον εργασίας ; ατομικές κινητήριες ανάγκες ; εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιδόσεις. αμοιβή; και τις προσωπικές προσδοκίες των εργαζομένων. Αυτά τα θέματα παρουσιάζονται με θέμα και δομή (Mouton 2001: 91). Αυτή η μέθοδος είναι κοινή στις ποιοτικές και ποσοτικές μελέτες όπου ο στόχος είναι να διερευνηθεί ένα ερευνητικό πρόβλημα και όχι να δοκιμαστούν συγκεκριμένες θεωρίες (Mouton 2001: 91-93).

2.3.1 Συμμετοχική διαχείριση του Bennis

Συγγραφείς όπως οι Rensis Likert και Warren G. Bennis (Dresang 2009: 86 ; Safferstone 2007: 7) υποστήριξαν την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη συμμετοχική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο του οργανισμού. Ο Likert συνήγαγε ότι οι άνθρωποι, από τη φύση τους, τείνουν να δουλεύουν προς μικρές ομάδες είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Η προϋπόθεση του ήταν ότι μια ομάδα προσεγγίζει τις μεγιστοποιημένες οργανωτικές εξόδους ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τις ανάγκες του ατόμου. Ο Bennis πήγε ένα βήμα παραπέρα για να προβλέψει «... την ενδεχόμενη κατάρρευση» της οργανωτικής δομής και των διαφόρων κατακόρυφων διαχειριστικών επιπέδων της, η οποία θα αντικατασταθεί από αυτοδιοικούμενες δομές που καθορίζονται με συναίνεση (Dresang 2009: 86).

Το κύριο θέμα του Bennis στα πολυάριθμα άρθρα και βιβλία του με τα χρόνια είναι η ηγεσία και όχι η διαχείριση (Safferstone 2007: 7-8). Ο ερευνητής αισθάνεται ότι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ηγέτης μόνο αν υπάρχουν πρόθυμοι οπαδοί πίσω από αυτόν που μοιράζονται το όραμα που έχει για τον οργανισμό.

Είναι ωφέλιμο για τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν (Cheminais et al 1998: 158). Αυτός ο ερευνητής θεωρεί ότι η σχέση εργαζόμενου / εργοδότη πρέπει να έχει οφέλη και για τα δύο μέρη. Τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος θα κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες του άλλου, επικοινωνώντας αποτελεσματικά και διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι προς το συμφέρον τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο σαν εργαλεία και όχι συνεργάτες στην επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού, η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί και η έρευνα θα διερευνήσει περαιτέρω τον τομέα αυτό στα επόμενα κεφάλαια.

2.3.2 Ολική Διαχείριση Ποιότητας του Deming

Το μοντέλο Total Management του Deming (TQM) (Dresang 2009: 9, 86-7 ; Grobler et al 2006: 143 ; Van der Wiele et al 2000: 373-80 ; Williams et al 2004: 603-5 ; Yusof 1999: 60), εκτιμά τους εργαζομένους για τη συμβολή τους στη διοίκηση όσον αφορά τις διαδικασίες παραγωγής που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Το TQM ορίζεται ως:

"*... μια φιλοσοφία που στοχεύει στην επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας μέσω της χρήσης και της εφαρμογής εργαλείων και τεχνικών, καθώς και της διαχείρισης μαλακών πτυχών, όπως το ανθρώπινο κίνητρο στην εργασία*" (Yusof 1999: 58).

Όπως δήλωσε ο Dresang (2009: 86-7), ο Grobler (2006: 143) και ο Yusof 1999: 55-60), η Deming υποστηρίζει ότι λόγω της συλλογικής ευθύνης της επιτυχημένης συνεργασίας μεταξύ του εργαζομένου και της διοίκησης, οι ατομικές εκτιμήσεις αναδρομική ως παραγωγικότητα είναι περισσότερο αποτέλεσμα της ομάδας από το άτομο. Ο Deming υπογράμμισε επίσης την ανάγκη να αναλυθούν τα συστήματα που υπάρχουν και όχι τα άτομα για να αξιολογηθεί η παραγωγικότητα.

Η θεωρία του Deming για τον τρόπο υπογράμμισης της ποιότητας, ήταν μέσω της τετραβάθμιας πρότασής του «Σχέδιο, εκπόνηση, μελέτη και πράξη», συντομευμένη συνήθως ως PDSA όπως συνοψίζεται από τους Curry και Kadasah (2002: 207-216). ένα μέσον προγραμματισμού του τι πρέπει να γίνει από έναν εργαζόμενο. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης γίνεται μια μελέτη ή αξιολόγηση του τι έχει γίνει και μπορούν να εισαχθούν διορθωτικά μέτρα ή προσαρμογές (Curry & Kadasah 2002: 207-216) .

Οι αποτελεσματικές εκθέσεις αξιολόγησης του προσωπικού αναγνωρίζουν τα οργανωτικά επιτεύγματα, καθώς και τη συμβολή του ατόμου σε αυτή την επιτυχία (Cronje et al 2001: 455-6 ; Dowling et al 2011: 267-285, Erasmus et al 2005: 332 ; Yusof 1999: 61-4). Η έρευνα αυτή αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο αξιολογείται η ποιότητα της απόδοσης στην αξιολόγηση των επιδόσεων. Ειδικά αποτελέσματα παρέχονται στο κεφάλαιο όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ένα κοινό κενό των θεωριών συμμετοχικής διαχείρισης των Bennis, Deming και Likert υποθέτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να συμμετέχουν και να συμμετέχουν σε οργανωτικές αποφάσεις. Στην πραγματικότητα, αυτό δεν ισχύει για όλους τους εργαζομένους. Όλοι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επαγγέλματα και καταστάσεις δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο (Grobler et al 2006: 245, Lund & Thomson 1994: 47-49, Swinton 2004: σε απευθείας σύνδεση, Yusof 1999: 55,68-9). Κάθε εργαζόμενος απαιτεί μια ατομική προσέγγιση στην αξιολόγηση των επιδόσεων για να μεγιστοποιήσει τις μοναδικές δεξιότητες που διαθέτει (Grobler et al 2006: 245, Lund & Thomson 1994: 47-49, Swinton 2004: online, Yusof 1999: 55,68-9).

Άλλοι συγγραφείς όπως οι Curry και Kadasah (2002: 207-16), Van der Wiele et al (2000: 378-84) και Williams et al (2004: 605-11), υποστηρίζουν συμμετοχικές προσεγγίσεις και πιστεύουν ότι αυτές πρέπει να ενσωματωθούν σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης των επιδόσεων των οργανώσεων και των εργαζομένων, σε συνεχή βάση.

2.3.3 Επίδραση του Hawthorne Mayo

Οι Cheminet et al. (1998: 192), Dresang (2009: 90-1) και Safferstone (2007: 3), αναφέρονται στη μελέτη Mayo του 1939 σχετικά με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και την επίδρασή τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων που περιέγραψε στο βιβλίο του. Το ανθρώπινο πρόβλημα του βιομηχανικού πολιτισμού. Ο Mayo υποθέτει ότι το φυσικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τις επιδόσεις και τα κίνητρα ενός

εργαζομένου. Η εκτεταμένη έρευνα του, περιλάμβανε την υποβολή εργαζομένων σε περιβάλλοντα εργασίας όπου χρησιμοποιούσε φυσικούς παράγοντες όπως ο φωτισμός, η υγρασία, η θερμοκρασία ή οι ώρες ύπνου για να δουν αν αυτό επηρέασε την απόδοσή τους. Η αρχική του θεωρία έδειξε μια κακή συσχέτιση μεταξύ αυτών των φυσικών παραγόντων σε σχέση με την αυξημένη ή μειωμένη απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, κορυφώθηκε με την προσαρμοσμένη εστίαση του Mayo από το φυσικό περιβάλλον που επηρεάζει την απόδοση, με τις προσωπικές και προσωπικές πτυχές που πραγματικά παρακινούν τους ανθρώπους να εργαστούν αποτελεσματικά.

Αυτή η θεμελιώδης θεωρία από τον Mayo βοήθησε να τοποθετηθεί το κίνητρο των μεμονωμένων εργαζομένων ως σημαντικός παράγοντας στην οργανωτική παραγωγικότητα. Οι παράγοντες ατομικής κινητοποίησης που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις θα συγκριθούν με τα ερευνητικά αποτελέσματα στο κεφάλαιο όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

2.3.4 Θεωρία κινητικών αναγκών του McClelland

Το βιβλίο του 1961 "Η Εταιρεία επίτευξης" του David McClelland αναφέρεται από τους Armstrong και Murlis (2004: 66-68) και τους Grobler et al (2006: 218), που περιγράφουν τρεις τύπους κινητήριων αναγκών που εμφανίζονται σε διαφορετικά επίπεδα σε όλους τους εργαζόμενους. Αυτές είναι οι επιδιωκόμενες κινητήριες ανάγκες, η ανάγκη παροχής κινήτρων από την αρχή και η κινητήρια ανάγκη.

2.3.4.1 Απαραίτητη κινητήρια ανάγκη

Αυτή η ανάγκη δείχνει ότι ένα άτομο επιδιώκει να επιτύχει ρεαλιστικούς αλλά προκλητικούς στόχους και γενική πρόοδο στη δουλειά του / της. Υπάρχει έντονη ανάγκη για επικύρωση και ολοκλήρωση μέσω σχολίων σχετικά με την πρόοδο και τα επιτεύγματα. Ο Armstrong και ο Murlis (2004: 66) διακρίνουν περαιτέρω ότι η κινητήρια ανάγκη για την επίτευξη του στόχου, οδηγείται από τους στόχους της επιτυχίας μέσω του ανταγωνισμού που ένα άτομο μπορεί να μετρήσει ενάντια στα δικά του ιδανικά για την ανώτερη απόδοση. Ένας εργαζόμενος που έχει μια ισχυρή κινητήρια ανάγκη για να επιτύχει μπορεί να αναγνωρίσει τι πρέπει να γίνει, να ολοκληρώσει την εργασία με το χέρι αποτελεσματικά και να μην περιμένει να λάβει επαίνους ή αναγνώριση (Grobler et al 2006: 218 ; Marnewick 2011: 1295 ; Safferstone 2007: 4).

2.3.4.2 Αρχή της κινητήριας ανάγκης

Αυτή η ανάγκη απεικονίζει ότι ένα άτομο είναι προσανατολισμένο στην εξουσία και έχει ανάγκη να έχει επιρροή, ενώ είναι αποτελεσματικό και έχει θετικό αντίκτυπο. Ισχυρές ιδέες είναι εμφανείς, όπως και η έντονη ανάγκη να ηγηθεί. Αυτό το άτομο προσπαθεί να αυξήσει την προσωπική του κατάσταση, το κύρος του, καθώς και την ανάγκη να υποστηρίξει την αλλαγή μέσω της επιρροής και της εξουσίας (Armstrong & Murlis 2004: 68). Το αυταρχικό άτομο μπορεί να στερείται των δεξιοτήτων και της ευελιξίας των ανθρώπων (Grobler et al 2006: 218 ; Marnewick 2011: 1295 ; Safferstone 2007: 4).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3.4.3 Κινητήρια ανάγκη δεσμών

Αυτή η ανάγκη περιγράφει ένα άτομο που ευδοκιμεί μέσα από φιλικές συνεργασίες, αλληλεπιδράσεις και φιλίες με άλλους ανθρώπους. Αυτό το άτομο θέλει να αρέσει, να είναι δημοφιλής και συνήθως είναι καλός παίκτης ομάδας (Armstrong & Murlis 2004: 68). Ένας άλλος υπάλληλος με προκατειλημμένη συμπεριφορά μπορεί να έχει την αντικειμενικότητά του και την επικέντρωσή του λόγω της πρωταρχικής ανάγκης να είναι δημοφιλής (Grobler et al 2006: 218 ; Marnewick 2011: 1295 ; Safferstone 2007: 4).

Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορεί να ενσωματώνουν ένα συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών, ενώ μερικοί θα έχουν ισχυρή προκατάληψη απέναντι σε μία μόνο κινητήρια ανάγκη. Η παρουσία αυτών των αναγκών επηρεάζει πάντοτε την εργασία ή το στυλ διαχείρισης του ατόμου. Μια οργάνωση μπορεί να αυξήσει την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας και επιτρέποντας στους εργαζόμενους να ασκούν τις διαφορετικές ανάγκες τους και επιτρέποντας ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή (Armstrong & Murlis 2004: 68-9 ; Grobler et al 2006: 218 ; Marnewick 2011: 1295 ; Safferstone 2007: 4) .

Ο συνδυασμός των τριών παραπάνω χαρακτηριστικών έχει σχέση με το στυλ εργασίας ενός ατόμου και με τον τρόπο που επηρεάζει τη συμπεριφορά του και τις επιδόσεις του στο χώρο εργασίας. Η Θεωρία των Θεμελιωδών Αναγκών συμπληρώνει την Επίδραση Hawthorne Mayo, καθώς αναγνωρίζει τους παράγοντες προσωπικής κινητοποίησης που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου της οργάνωσης (Grobler et al 2006: 218 ; Marnewick 2011: 1295 ; Safferstone 2007: 4). Ο ερευνητής επισημαίνει ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στο χώρο εργασίας μπορούν να γίνουν βασικές αποφάσεις που επηρεάζουν τις επιδόσεις του υπαλλήλου και την ανάγκη εξουσίας προώθησης και αναγνώρισης.

2.3.5 Θεωρία κινητοποίησης του Maslow

Το μοντέλο της Ιεραρχίας των Αναγκών του Abraham Maslow παρουσιάζει τη θεωρία της κινητικότητας (Cheminais et al 1998: 155 ; Cronje et al 2001: 155 ; Grobler et al 2006: 217 ; Marnewick 2011: 1295 ; Maslow 1943: 370-96 ; Moore 1985: 109 -11). Ο Maslow πρότεινε πέντε επίπεδα αναγκών όπως υποδεικνύεται στο παρακάτω μοντέλο:



Εικόνα 1: Μοντέλο πυραμίδας του Maslow (Chemimet et al. 1998, p.155)

Ο Maslow υποστήριξε ότι κάποιοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, αλλά μόνο μέχρις ότου αυτοί ικανοποιηθούν. Τότε θα προσπαθούσαν για το επόμενο επίπεδο (Maslow 1943: 370-96).

Δεδομένου ότι η θεωρία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1943, υπήρξε πολλή συζήτηση από πολλούς μελετητές στις πέντε κατηγορίες όπως υποδεικνύει ο Maslow, η αναφερόμενη σειρά του μοντέλου πέντε βημάτων και πώς φαίνεται ότι κάποια στάδια αλληλεπιδρούν περισσότερο ή αλληλεπικαλύπτονται με άλλους (Cronje et al 2001: 155-6 ; Dresang 2009: 84-5 ; Marnewick 2011: 1295 ; Rabin et al 1985: 156).

Ομοίως, ο Hofstede (1984: 389-398), ο Cianci και ο Gambrel (2003: 143-161) θεώρησαν ότι η θεωρία ήταν πιο εφαρμόσιμη σε κοινωνίες όπου ο «ατομικισμός» ήταν περισσότερο αποδεκτός από μια ισχυρή κοινοτική ευθύνη. στην αφρικανική έννοια του Ubuntu, όπου κάθε άτομο είναι υπεύθυνο έναντι της κοινότητας και όχι μόνο του (Masango 2006: 930-943).

Ο ερευνητής επισημαίνει ότι, παρά τις επικρίσεις, το μοντέλο της Maslow είχε σημαντικό αντίκτυπο στη μελέτη των κινήτρων γενικότερα και ειδικότερα στην απόδοση των εργαζομένων που σχετίζεται με την έρευνα αυτή. Η μελέτη αυτή αξιολόγησε τους εργαζόμενους από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που έχουν διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και βαθμούς στο χώρο εργασίας. Αυτό είναι για να διαπιστωθεί εάν η θεωρία της Maslow για την ιεραρχία ή τα στάδια σε διαφορετικές ανάγκες ισχύει για την απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο της Ζιμπάμπουε.

2.3.6 Θεωρία του McGregor X, Θεωρία Y

Οι Armstrong και Murlis (2004: 67-8), Cheminais et al (1998: 156), Dresang (2009: 85) και Safferstone (2007: 5), αναφέρονται στο βιβλίο του 1960 του Douglas McGregor The Human Side of Enterprise. Ο McGregor πρότεινε μια διπλή θεωρία σε σχέση με τα ανθρώπινα κίνητρα, την οποία ονόμασε Θεωρία Χ και Θεωρία Υ. Για την έρευνα αυτή θα αναφέρεται ως Θεωρία ΧΥ.

Η πιο παραδοσιακή άποψη διεξάγεται στη Θεωρία Χ, όπου ο McGregor υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι από τη φύση πρέπει να "εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν και να απειληθούν να εργαστούν" (Dresang 2009: 85). (Armstrong and Murlis 2004: 67-8) Ισχυρίζονται ότι κάτω από την θεωρία Υ, οι άνθρωποι όχι μόνο δέχονται, αλλά και τους άλλους, αλλά επιδιώκουν την ευθύνη.

Η θεωρία Υ αποτελεί επομένως το θεμέλιο συμμετοχικών προσεγγίσεων και συμμετοχής των εργαζομένων / εργοδοτών στη διαχείριση των επιδόσεων των εργαζομένων (Armstrong & Murlis 2004: 68 ; Cheminais et al 1998: 156 ; Dresang 2009: 85-6 ; Marnewick 2011: 1295). Ο Safferstone (2007: 5), αναφέρει μια μελέτη του Saul Gellerman που κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ανθρώπινοι πόροι βρίσκονται στο επίκεντρο της επιτυχίας οποιασδήποτε θεωρίας κινητοποίησης. Η έρευνα αυτή θα εξετάσει τις απαντήσεις των εργαζομένων που εργάζονται στον μη κερδοσκοπικό τομέα για να αξιολογήσει αυτό και άλλους ισχυρισμούς που έγιναν σε διάφορες θεωρίες κίνητρο.

Ο McGregor (Dresang 2009: 85) προειδοποιεί περαιτέρω ότι οι εργοδότες που προσπαθούν να χειραγωγήσουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο, κινδυνεύουν να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καταστρέψουν αυτές τις φυσικές κλίσεις αυτοπερατώσεως και αυτοπεποίθησης. Προτείνει ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθοδηγήσουν και να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους τους προκειμένου να τονίσουν την ενέργεια των εργαζομένων και τον ενθουσιασμό τους. Οι Dresang (2009: 86) και Marnewick (2011: 1295) υποστηρίζουν ότι η Θεωρία ΧΥ προϋποθέτει μια ενιαία συντακτική προσέγγιση σε οποιονδήποτε υπάλληλο σε οποιαδήποτε οργάνωση, κάτι που δεν είναι εφικτό. Η θεωρία διακρίνει περαιτέρω ότι οι υπάλληλοι στις συνήθεις εργασίες θα αναφέρονται συνήθως από την θεωρία Χ ενώ η θεωρία Υ θα έχει μεγαλύτερη συνάφεια για τους επαγγελματίες ρόλους. Οι Armstrong και Murlis (2004: 61), οι Cheminais et al (1995: 156), Dresang (2009: 85-6), Marnewick (2011: 1295) και Heil (2000: 198-200) περιγράφουν τη θεωρία ως απλοϊκή και αναγνωρίζοντας τις περιπλοκές της μελέτης των ανθρώπινων κινήτρων.

Αυτός ο ισχυρισμός της απλότητας της θεωρίας ΧΥ του McGregor, μαζί με τις άλλες θεωρίες και μοντέλα που συζητήθηκαν εδώ, δοκιμάζεται κατά τη διάρκεια της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας για να διερευνήσει εάν οι εργαζόμενοι σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς παρακινούνται από ενωτικούς παράγοντες. Αυτό, με τη σειρά του, αντιπαραβάλλεται με τις αρχές διαχείρισης των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού που θα συζητηθούν στη συνέχεια.

2.4 Παράγοντες διαχείρισης επιδόσεων ανθρωπίνου δυναμικού

Οι οργανισμοί διαθέτουν γενικά ένα εσωτερικό τμήμα ανθρωπίνων πόρων (HR). Αυτό είναι εμφανές στον τομέα εργασίας του ερευνητή και στον τομέα της γενικής ανθρωπιστικής εργασίας. Η Μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για τα εξής: σχεδιασμός περιγραφών θέσεων εργασίας, διαφήμιση κενών θέσεων, διεξαγωγή τεχνικών δοκιμών και συνεντεύξεων κατά τη διάρκεια των προσλήψεων, προσανατολισμός του προσωπικού, λήψη αποφάσεων σχετικά με το ύψος της αμοιβής, παρακολούθηση των επιδόσεων μέσω της έγκαιρης ολοκλήρωσης των αξιολογήσεων προσωπικού από τους εποπτικούς φορείς ; παρακολούθηση και συντονισμός των πρωτοβουλιών ανάπτυξης προσωπικού ; τη διεξαγωγή συνεντεύξεων εξόδου και την επεξεργασία των τελικών παροχών στο τέλος της σύμβασης εργασίας μετά την απόλυση ή την παραίτηση. Αυτή η επόμενη ενότητα θα παρουσιάσει κάποιους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων ως βασικό πεδίο έρευνας αυτής της έρευνας.

2.4.1 Εξωτερικοί παράγοντες στην απόδοση των εργαζομένων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ενδέχεται να είναι εξωτερικοί εάν προέρχονται από τον εργοδότη, τον οργανισμό ή το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Swanepoel et al 1998: 510-11). Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις επιδόσεων, αμοιβές, οργανωτικό ηγετικό στυλ ή λόγους κινητικότητας σταδιοδρομίας.

2.4.1.1.Αξιολογήσεις απόδοσης ή εκτιμήσεις

Μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες και να οδηγήσει σε διορθωτικές ενέργειες (Cheminais et al 1998: 269). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί επίσης να συμβάλει στη διατήρηση ευχαριστημένων εργαζομένων μέσω:

• την αναγνώριση της επίδοσης των επιμέρους εργαζομένων,

• επιλογές αμοιβής,

• προαγωγές και μετακινήσεις σταδιοδρομίας,

• δομημένη εκπαίδευση, και

• πειθαρχικές αποφάσεις

(Cheminais et αϊ 1998: 269, 309-12 ; Cronje et αϊ 2001: 454-5 ; Erasmus et αϊ., 2005: 308-12, 350-1).

Η άποψη του ερευνητή είναι ότι ένα εποικοδομητικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς και να εξασφαλίσει σαφείς προσδοκίες και επιθυμητές ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη οργανωτικών αποτελεσμάτων. Στο μέρος δεύτερο του ερωτηματολογίου, αξιολογείται η πτυχή της αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητά τους. Οι προσωπικές απόψεις του ερευνητή, μαζί με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, δοκιμάζονται μέσω της διαχείρισης δομημένου ερωτηματολογίου, μιας ομαδικής συζήτησης και προσωπικών συνεντεύξεων στην ομάδα των ερωτώμενων.

2.4.1.2 Αμοιβή

Οι αμοιβές μπορούν να οριστούν ως οι οικονομικές και μη οικονομικές εξωτερικές ή εγγενείς ανταμοιβές που παρέχονται από τον εργοδότη για το χρόνο, τις δεξιότητες και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την εκπλήρωση των απαιτήσεων εργασίας που αποσκοπούν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Dowling et al 2011: 162-175, Swanepoel et 1998: 510).

Οι Armstrong και Murlis (2004: 3) ορίζουν τη διαχείριση ανταμοιβής ως "*τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών που στοχεύουν στην ανταμοιβή των ανθρώπων δίκαια, δίκαια και σταθερά σύμφωνα με την αξία τους στην οργάνωση*." Οι Cheminais et al (1998: 161) υποστηρίζουν ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ εξωτερικής ή εσωτερικής αμοιβής και κινήτρου ενός εργαζομένου.

Οι Armstrong και Murlis (2004: 11) υποστηρίζουν μια συνολική ή ολιστική προσέγγιση επιβράβευσης, χρησιμοποιώντας πολλαπλές στρατηγικές ανταμοιβής όπως "αυτο-διαχείριση, αυτογνωσία, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό για την επίτευξη σημαντικών επιδόσεων". Αυτή η προσέγγιση συμπληρώνει τη θεωρία της Maslow για την ιεραρχία των αναγκών στην αναγνώριση διαφορετικών τύπων κινητήριων αναγκών σε κάθε άτομο όπως αναφέρεται στο τμήμα 2.3.5.

Όπως υποδεικνύουν οι Armstrong και Murlis (2004: 10-11), οι Cheminais et al (1998: 42-47, 159-60), Cronje et al (2001: 156-7), Erasmus et al (2005: 3), Globe (1970: 62) και Maslow (1943: 91-93, 370-96), οι νομισματικοί παράγοντες όπως ο υψηλός μισθός μπορούν να εμπνεύσουν κάποιον που έχει υψηλό κίνητρο μόνο σε κάποιο βαθμό. Πέραν τούτου, μπορεί να απαιτείται να διατηρηθούν υπάλληλοι πιστοί και παθιασμένοι για τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται ή για τους λόγους τους, όπως και η αναγνώριση, το καθεστώς, η αυξημένη ατομική ανάπτυξη ή η ευθύνη που αναφέρονται ως εγγενείς αμοιβές. εκτός από την εξωτερική αμοιβή.

Η εξωτερική αμοιβή (Armstrong & Murlis 2004: 56-8, Cheminais et al 1998: 158-9, Cronje et al 2001: 457) σχετίζεται κανονικά με τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος επιπλέον του βασικού μισθού του. Αυτό διαχωρίζεται περαιτέρω σε οικονομικά οφέλη και σε μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές.

Τα οικονομικά οφέλη μπορούν να περιλαμβάνουν:

• Αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση, όπως προμήθειες, επιδόματα απόδοσης, βραβεία αξίας, επιλογές μετοχών, προγράμματα παροχής κινήτρων και βραβεία επίτευξης.

• Βραβεία συμμετοχής σε συντάξεις, όπως συνταξιοδοτικές παροχές, συνταξιοδοτικές παροχές, ιατρική ασφάλιση, εθελοντικές διακοπές, επιδοτούμενο κυλικείο και επιδόματα ή κατανομή οχημάτων.

Οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να περιλαμβάνουν:

• Αμοιβές κατάστασης, όπως θέση κεντρικού γραφείου, επιλογή επίπλων, αποκλειστικός χώρος στάθμευσης, προσωπικός βοηθός ή δημόσια αναγνώριση.

• Οι κοινωνικές ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν επαίνους, φιλοφρονήσεις, προσκλήσεις δείπνου και ενεργό συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις

(Armstrong & Murlis 2004: 57, Cheminais et αϊ 1998: 159-60, Cronje et αϊ 2001: 456-7, Erasmus et αϊ., 2005, 375, 381-3).

Από την άλλη πλευρά, οι εγγενείς ανταμοιβές ανταμοιβής (Armstrong & Murlis 2004: 57-8, 437, Cheminais et al 1998: 158, Cronje et al 2001: 456) αποδίδονται άμεσα στις απαιτήσεις της ίδιας της εργασίας, που μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσα και μακροπρόθεσμα το άτομο, όπως:

• Αυξημένη ευθύνη.

• Ενδυνάμωση.

• Μεγαλύτερη συμμετοχή στις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό.

• Ευκαιρίες για ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Με πάνω από δεκαέξι χρόνια ως υπάλληλος, αυτός ο ερευνητής διαπίστωσε ότι οι καθαρές οικονομικές ανταμοιβές από μόνες τους δεν εξασφαλίζουν βιώσιμα βέλτιστα κίνητρα μακροπρόθεσμα. Η μεγαλύτερη ευθύνη, η προώθηση, η λήψη αποφάσεων ή η μακροπρόθεσμη μελλοντική εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ορισμένες πτυχές που ο ερευνητής θεωρεί σημαντικές στον χώρο εργασίας. Αυτή η έρευνα θα αξιολογήσει το είδος των ανταμοιβών που παίζουν ρόλο στην παρακίνηση των επιδόσεων των εργαζομένων στον μη κερδοσκοπικό τομέα.

2.4.1.3 Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζει την ενθάρρυνση ή την παρεμπόδιση της απόδοσης των εργαζομένων (Armstrong & Murlis 2004: 46-49 ; Cronje et al 2001: 144). Εάν η διοίκηση δεν αναλύσει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσεκτικά τις ανάγκες του οργανισμού και των υπαλλήλων του, ίσως είναι δύσκολο για την οργάνωση να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αντίληψη και η εμπιστοσύνη στην ηγεσία του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο των κινήτρων ενός εργαζομένου στο έργο του. Ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να επενδύσει τα μελλοντικά του σχέδια απασχόλησης σε έναν οργανισμό που αντιλαμβάνεται ότι έχει καλές μελλοντικές προοπτικές. Εάν υπάρξει κάποια αβεβαιότητα στη μελλοντική τους απασχόληση, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αρχίσουν να εξετάζουν τις σταδιοδρομίες. Οι πτυχές που σχετίζονται με το οργανωτικό περιβάλλον, τη στάση της διοίκησης στην ανάπτυξη των εργαζομένων, τις εκτιμήσεις και τις σχέσεις των εργαζομένων / εργοδοτών αξιολογούνται μέσω κάποιων εκ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Οι περιλήψεις των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες σχετικά με το στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται και αντιπαραβάλλονται με τις θεωρίες απόδοσης και τους παράγοντες που συζητούνται στο κεφάλαιο αυτό και παρουσιάζονται λεπτομερώς στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων.

2.4.1.4 Μετακινήσεις σταδιοδρομίας

Υπάρχουν διάφορες επιλογές για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Cheminais et al 1998: 309-12, Erasmus et al 2005: 308). Αυτά περιλαμβάνουν:

• πλευρικές κινήσεις μέσα ή έξω από τον οργανισμό, αλλά με τον ίδιο μισθό, επίπεδο βαθμού και οφέλη, κάθετες κινήσεις μέσω προώθησης ή υποβάθμισης,

• η διαγώνιος κινείται μέσα στον ίδιο οργανισμό, αλλά σε παρόμοιους ή διαφορετικούς κλάδους, και

• κινείται προς τα έξω έξω από τον οργανισμό, γνωστό και ως διαχωρισμός.

Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν επαρκή κίνητρα, τα αποτελέσματα εργασίας τους και η πίστη τους στον οργανισμό μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά. Η έρευνα αυτή θα διερευνήσει τη διαθεσιμότητα και τη συχνότητα των διάφορων σταδιοδρομιών στον μη κερδοσκοπικό τομέα, καθώς σχετίζονται ειδικά με τη βελτίωση της απόδοσης.

2.4.2 Εσωτερικοί παράγοντες στην απόδοση των εργαζομένων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων μπορούν να καλούνται εσωτερικοί όταν προκύπτουν από προσωπικές εμπειρίες και περιβάλλοντα (Swanepoel et al 1998: 510-11).

2.4.2.1 Ο ρόλος του εργαζόμενου στην απόδοση

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν μεμονωμένα και διαφορετικά σε παρόμοιες περιστάσεις (Cheminais et al 1998: 192, Cronje et al 2001: 154). Για παράδειγμα, μια άσκηση περιορισμού μπορεί να εμπνεύσει έναν εργαζόμενο να επενδύσει το πακέτο περιορισμού του και να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση. Ένας άλλος υπάλληλος με παρόμοιο προφίλ μπορεί να σπαταλήσει το ποσό που έλαβε και να ανταποκριθεί στην αποκατάσταση με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατάθλιψη και αίσθημα απόρριψης. Η αλλαγή μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο κίνητρο των εργαζομένων, όπως και η αβεβαιότητα για το μέλλον (Cheminais et al 1998: 157).

Κάθε άτομο έχει πολύ διαφορετικές «ανάγκες, προσδοκίες, επιθυμίες, στόχους και φιλοδοξίες». Με την πάροδο του χρόνου, το επίπεδο σπουδαιότητας που έχει δοθεί σε κάθε πτυχή καθώς και η προσωπική ανάπτυξη, αλλαγές (Armstrong & Murlis 2004: 68 ; Cronje et al 2001: 155) Η δουλειά ενός ατόμου έχει σχέση με τις επιλογές που θα πρέπει να κάνει σχετικά με:

•κοινωνική θέση

• το προάστιο που θα ζήσει

• τα σχολεία που θα παρακολουθήσουν τα παιδιά του / της

• τους φίλους με τους οποίους συνεργάζεται

• αυτο-ανάπτυξη και επιλογές μάθησης.

Επομένως, η εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο που ένας εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του / της. Αντίστροφα, οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα κίνητρα ως χρήσιμο εργαλείο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Armstrong & Murlis 2004: 68 ; Cronje et al 2001: 154-6).

Οι διαφορετικές θεωρίες των κινήτρων υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχουν μοναδικές προσεγγίσεις για την ενθάρρυνση των κινήτρων και ότι οι σαφείς προσδοκίες, οι στόχοι, η εποικοδομητική ανάδραση και η γενική κουλτούρα της καθοδήγησης για την ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς λειτουργούν συνεργικά για να εξασφαλίσουν τη βέλτιστη κινητοποίηση (Armstrong & Murlis 2004: 60-1) .

Η ανάλυση του δημογραφικού προφίλ των ερωτηθέντων στο κεφάλαιο των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας θα διερευνήσει αν υπάρχουν μοναδικοί παράγοντες απόδοσης των εργαζομένων για το προσωπικό που απασχολείται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτά τα αποτελέσματα θα συγκριθούν με τις υποθέσεις ανθρώπινου δυναμικού και συμπεριφοράς των εργαζομένων που ισχύουν για τους γενικούς υπαλλήλους όπως αναλύονται από τους προαναφερθέντες συγγραφείς και θεωρητικούς αυτού του κεφαλαίου.

2.5 Συμπέρασμα

Αυτό το κεφάλαιο εξέτασε τους παράγοντες κίνητρων συμπεριφοράς και τους παράγοντες διαχείρισης της απόδοσης που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων. Το TQM της Deming και το Hawthorne Effect της Mayo παρουσιάστηκε για να αξιολογήσει την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων. Οι κινητήριες ανάγκες McClelland, η θεωρία XY του McGregor και η θεωρία κίνησης του Maslow αναλύθηκαν λεπτομερώς για να διερευνήσουν πώς το κίνητρο μπορεί να επηρεάσει το στυλ εργασίας του εργαζομένου, τη συμπεριφορά του στη δουλειά ή τη συμπεριφορά απόδοσης. Η «προσέγγιση της συμμετοχικής διαχείρισης» αξιολογείται ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους σχετικά με την αξιολόγηση της διαχείρισης των επιδόσεων.

Ένα παράδειγμα των εργαζομένων ως οργανωτικών πόρων προέκυψε από τις προσωπικές εμπειρίες του ερευνητή. Παρατίθενται συγκριτικά αποσπάσματα που βασίζονται σε πρόσφατη μελέτη της Αυστραλίας σχετικά με την αξιολόγηση των επιδόσεων σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι αντιπαρατέθηκαν ως οργανωτικοί πόροι, ενώ αξιολογήθηκαν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες όπως οι εκτιμήσεις επιδόσεων, η αμοιβή, το ηγετικό στυλ, η κατάρτιση και οι κινήσεις σταδιοδρομίας και η ανάπτυξη. Τόσο ο ρόλος του εργοδότη όσο και του υπαλλήλου στη διαχείριση των επιδόσεων καθώς και το κίνητρο των εργαζομένων συζητήθηκαν επίσης. Αυτές οι θεωρίες και οι παράγοντες θα δοκιμαστούν ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής μεταξύ της ομάδας ερωτώμενων μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, συνόδου ομάδων εστίασης και προσωπικών συνεντεύξεων.

Οι πτυχές που συζητήθηκαν παραπάνω αξιολογούνται σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζονται ακολούθως για να διερευνηθεί εάν και πώς αυτές οι θεωρίες και οι παράγοντες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για το ζήτημα της αξιολόγησης υπαλλήλων και εξετάζει ποιο είναι το υπάρχον βιβλιογραφικό κενό που επιχειρείται να καλυφθεί δια μέσω αυτής της έρευνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.1.Εισαγωγή

Το κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο καταγράφει τις διάφορες θεωρίες που πληροφορούν τη μελέτη καθώς και την επισκόπηση της εμπειρικής βιβλιογραφίας. Στην επισκόπηση της εμπειρικής βιβλιογραφίας, τα ευρήματα επικρίνονται για να εντοπίσουν τα κενά γνώσης. Το κεφάλαιο βασίζει το επιχείρημά του σε πληροφορίες που ανακτώνται από βιβλία, περιοδικά, ερευνητικά έγγραφα, άρθρα του διαδικτύου, εργασίες συνεδρίων και έγγραφα συνόδου. Ένα εννοιολογικό πλαίσιο δείχνει τη σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών.

3.2 Ορισμός όρων και εννοιών

3.2.1 Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Management)

Η απόδοση έχει θεωρηθεί από διάφορους μελετητές ως "*ολοκλήρωση, εκτέλεση, διεξαγωγή και επεξεργασία από οτιδήποτε έχει παραγγελθεί ή αναληφθεί*". Ο Armstrong (2003) υποστηρίζει ότι η απόδοση είναι θέμα όχι μόνο αυτού που οι άνθρωποι επιτυγχάνουν αλλά πώς το επιτύχουν. Ορίζει περαιτέρω τη διαχείριση των επιδόσεων ως μια στρατηγική και ολοκληρωμένη διαδικασία που προσφέρει σταθερή επιτυχία στους οργανισμούς, βελτιώνοντας τις επιδόσεις των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές και αναπτύσσοντας τις δυνατότητες των ατόμων και των ομάδων.

Η Διαχείριση Απόδοσης αφορά τις ρυθμίσεις που κάνουν οι οργανώσεις για να κάνουν τα σωστά πράγματα με επιτυχία. Η ουσία της διαχείρισης της απόδοσης είναι η οργάνωση της εργασίας για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων και αυτό συνεπάγεται την προσοχή τόσο στις διαδικασίες όσο και στους ανθρώπους. Όταν χρησιμοποιείται καλά, θα συμβάλει στην επιτυχία της οργάνωσης και ως εκ τούτου αποτελεί ζωτική λειτουργία διαχείρισης (Radnor and McGuire, 2004). Η διαχείριση επιδόσεων περιλαμβάνει εκτίμηση επιδόσεων.

Μια αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα μέσο που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων τους όσον αφορά την ποιότητα, την ποσότητα, το κόστος και το χρόνο. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για αυτό, όχι όλοι οι οποίοι θα αναφέρονται εδώ. Παρουσιάζοντας μερικές από αυτές θα αρκεί για να δείξει την ποικιλία: «Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι κρίνουν άλλους ανθρώπους» και «η αξιολόγηση των επιδόσεων αποτελεί βάση για τη λήψη αποφάσεων προσωπικού και για την αποτελεσματικότητα της χρήσης αμοιβών για τη βελτίωση των επιδόσεων» Grote (2002) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι η εκτίμηση και η συζήτηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου σε καθήκοντα και ευθύνες. Η εκτίμηση βασίζεται στα αποτελέσματα που έχει αποκτήσει ο υπάλληλος στο έργο του / της.

Οι Pathania, Kumar και Pathak (2011) δηλώνουν ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων χρησιμοποιείται κυρίως ως συσκευή μέτρησης των προτύπων που θέτει η διοίκηση των υπαλλήλων της. Περιλαμβάνει μια διαδικασία αξιολόγησης, περίληψης και ανάπτυξης του έργου ενός εργαζομένου τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική άποψη. Κανονικά, ο άμεσος ανώτερος υπάλληλος ή κάποιος εμπειρογνώμονας εκτελεί την

αξιολόγηση απόδοσης ενός υπαλλήλου που χρησιμοποιεί διάφορα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και τις ελλείψεις ενός υπαλλήλου. Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται το πιο σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο ενός οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με διάφορες προσωπικές πτυχές όπως η προώθηση και η αύξηση της αξίας. Τα μέτρα απόδοσης συνδέουν επίσης τη συλλογή πληροφοριών και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του προσωπικού.

3.2.2.Μέθοδοι απόδοσης

Οι τρεις πιο συνηθισμένες μέθοδοι αξιολόγησης σε γενική χρήση είναι οι κλίμακες αξιολόγησης, τα δοκίμια και οι εκτιμήσεις βάσει αποτελεσμάτων. Με τις κλίμακες αξιολόγησης, το χαρακτηριστικό ενός υπαλλήλου βαθμολογείται σε διπολική κλίμακα που συνήθως έχει αρκετά σημεία που κυμαίνονται από «φτωχά» έως «εξαιρετικά». Τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται σε αυτές τις κλίμακες μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνεργασία, την ικανότητα επικοινωνίας, την πρωτοβουλία, την ακρίβεια και την τεχνική ικανότητα. Όσον αφορά τις μεθόδους δοκίμων, οι κριτές γράφουν ένα δοκίμιο για την αξιολόγηση των ποσοστών τους. Το δοκίμιο περιγράφει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες στην απόδοση της εργασίας. Προτείνει επίσης διορθωτικά μέτρα για συγκεκριμένα προβλήματα. (Elverfeldt, 2005).

Με βάση την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ο κριτής και ο επιμελητής καθορίζουν τους στόχους στους οποίους θα βασιστεί η αξιολόγηση και θα διεξαγάγουν από κοινού την εκτίμηση. Ο επιμελητής συνήθως θα ελέγχει πρώτα τον εαυτό του και στη συνέχεια θα ακολουθήσει η αξιολόγηση του κριτή. Σε αυτό το είδος αξιολόγησης, ο καθορισμός στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο επειδή οι στόχοι μπορούν να τονώσουν την προσπάθεια των εργαζομένων, να εστιάσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας. Κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, είναι σημαντικό ο εκτιμητής να είναι καλά ενημερωμένος και αξιόπιστος. Οι Raters θα πρέπει να αισθάνονται άνετα με τις τεχνικές αξιολόγησης και θα πρέπει να γνωρίζουν τη δουλειά και την απόδοση του υπαλλήλου. Οι μετρήσεις απόδοσης με γνώμονα τα αποτελέσματα επιδιώκουν να μετρήσουν την απόδοση των εργαζομένων εξετάζοντας το βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας (Mitala, 2006).

3.3 Επισκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας

3.3.1 Θεωρία ρύθμισης στόχου

Η θεωρία του καθορισμού στόχων συνοψίζεται ως προς την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων, δύσκολων στόχων: η σχέση των στόχων να επηρεάσουν, οι μεσολαβητές των αποτελεσμάτων στόχων, τη σχέση των στόχων με την αυτο-αποτελεσματικότητα, οι συντονιστές των αποτελεσμάτων στόχου και η γενικότητα των επιδιώξεων στόχων σε ανθρώπους, καθήκοντα, χώρες, χρονικά διαστήματα, πειραματικά σχέδια, πηγές στόχου (δηλ., αυτοσυντονισμός, καθορισμός από κοινού ή με αποστολή) και εξαρτώμενες μεταβλητές. (Locke and Latham, 2006). Η θεωρία της γεωμετρικής ρύθμισης σχετίζεται με τα ερωτήματα που τέθηκαν στο Σύστημα Ανθρώπινης Απόδοσης, όπως π.χ. "*Υπάρχουν πρότυπα επιδόσεων*;" Σύμφωνα με τη θεωρία, οι

δύσκολες και συγκεκριμένες επιδιώξεις οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις σε σύγκριση με τους ασαφείς καλύτερους στόχους (Locke and Latham, 2002). Οι μελέτες των Locke και Latham (2002) έδειξαν ότι οι πιο συγκεκριμένοι και φιλόδοξοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη βελτίωση των επιδόσεων από τους απλούς ή γενικούς στόχους. Όσο το άτομο δέχεται τον στόχο, έχει την ικανότητα να το επιτύχει και δεν έχει αντικρουόμενους στόχους, υπάρχει μια θετική γραμμική σχέση μεταξύ της δυσκολίας του στόχου και της απόδοσης της εργασίας.

Οι Locke και Latham (2002) προτείνουν τρεις παράγοντες που υποδεικνύουν την επιτυχία του καθορισμού στόχων: τη σημασία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του επιδιωκόμενου στόχου, την αυτοπεποίθηση (η πεποίθηση ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους και τη δέσμευση προς τους άλλους (υποσχέσεις ή δεσμεύσεις σε άλλους μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση.) Επιπλέον, δηλώνουν ότι το επίπεδο δέσμευσης επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως το άτομο που αποδίδει το στόχο, καθορίζοντας το πρότυπο για την επίτευξη / εκτέλεση του στόχου, γεγονός που επηρεάζει το επίπεδο δέσμευσης από το πόσο συμβατό είναι το άτομο με το στόχο που του έχει αποδοθεί.

Ένας εξωτερικός παράγοντας μπορεί επίσης να είναι τα πρότυπα του ατόμου. Εάν τα άτομα προσπαθούν πχ να είναι σαν τους αγαπημένους τους αθλητές, είναι πιο πιθανό να κάνουν μεγαλύτερη προσπάθεια για το έργο και τους στόχους τους. Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να προκύψουν από το επίπεδο συμμετοχής τους στις εργασίες για την επίτευξη του στόχου. Αυτό που περιμένουν από τον εαυτό τους μπορεί είτε να οδηγήσει στην επιτυχία τους, είτε να τους κάνει να αποτύχουν. Επίσης, το άτομο μπορεί να θέλει να φαίνεται ανώτερο από τους συναδέλφους ή τους ανταγωνιστές του. Θέλουν να επιτύχουν τον καλύτερο στόχο και να είναι γνωστοί γι' αυτό. Η αυτο-ανταμοιβή για την επίτευξη ενός στόχου είναι συνήθως ένα από τα κύρια κλειδιά που κρατούν τα άτομα δεσμευμένα (Locke and Latham, 2002).

Οι Locke και Latham (2006) υποστηρίζουν ότι δεν αρκεί να παροτρύνουμε τους υπαλλήλους να «*κάνουν το καλύτερο που μπορούν*». Το να κάνει κανείς το καλύτερο που μπορεί δεν έχει καμία εξωτερική αναφορά, πράγμα που το καθιστά άχρηστο για την πρόκληση συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Για να προκαλέσει κάποια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς από άλλο άτομο, είναι σημαντικό αυτό το άτομο να έχει μια σαφή εικόνα του τι αναμένεται από αυτόν. Ο στόχος είναι επομένως ζωτικής σημασίας επειδή βοηθά ένα άτομο να εστιάσει τις προσπάθειές του σε μια καθορισμένη κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν στη συμπεριφορά. Με την επέκταση της θεωρίας, οι Skinner, Roche, O'Connor, Pollard και Todd (2005), δήλωσαν ότι χωρίς κατάλληλα κανάλια ανάδρασης είναι αδύνατο οι εργαζόμενοι να στην απαιτούμενη συμπεριφορά.

Οι διαχειριστές θα πρέπει να παρακολουθούν τις επιδόσεις τους ώστε να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να δουν πόσο αποτελεσματικές ήταν στην επίτευξη των στόχων τους. Η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με τους βραχυπρόθεσμους στόχους βοηθά στη διατήρηση του κινήτρου και της δέσμευσης για το στόχο και χωρίς αυτό, ο καθορισμός στόχων είναι απίθανο να είναι επιτυχής. Θα πρέπει να παρέχονται αναφορές σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθούνται για την επίτευξη των στόχων και των τελικών αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν επίσης. Η ανάδραση σχετικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη

στόχων είναι πολύ σημαντική, ειδικά για πολύπλοκες εργασίες, επειδή οι προκλητικοί στόχοι εστιάζουν περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στις στρατηγικές απόδοσης, επομένως μειώνουν την απόδοση.

3.3.2. Επισκόπηση εμπειρικής λογοτεχνίας

Οι Hedge and Teachout (2000) διεξήγαγαν μια μελέτη για να εξετάσουν τους προγνωστικούς δείκτες αποδοχής της εκτίμησης της απόδοσης από τους υπαλλήλους και τους επιβλέποντες. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η διαδικασία αξιολόγησης, ιδιαίτερα η πτυχή της εμπιστοσύνης, είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας. Επίσης παρατηρήθηκε πως η εμπιστοσύνη που συνδέεται με άλλους κριτές, η διαδικασία αξιολόγησης και οι ερευνητές, ήταν όλοι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της αποδοχής της αξιολόγησης τόσο για τους υπεύθυνους θέσεων εργασίας όσο και για τους εποπτικούς φορείς.

Ομοίως, η Mani (2002) πραγματοποίησε μια μελέτη για να εξετάσει τις στάσεις των εργαζομένων που σχετίζονται με την εκτίμηση. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η εμπιστοσύνη των εποπτικών αρχών ήταν σημαντική για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης. Η εκτέλεση της αξιολόγησης της απόδοσης και της διαδικασίας αξιολόγησης σημαίνει ότι υπάρχουν οι υποκείμενες υποθέσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης. Οι Davis και Landa (1999) στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, η απουσία δίκαιων διαδικασιών αυξάνει την αγωνία, διότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιδόσεων είναι ουσιαστικά εκτός του ελέγχου του εργαζομένου.

Ο Beletskiy (2011) υποστηρίζει ότι ο τρόπος καθώς και η συχνότητα διεξαγωγής αξιολόγησης της απόδοσης σε μια οντότητα καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Για παράδειγμα, η φύση των χαρακτηριστικών σχεδιασμού που χρησιμοποιούνται επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων. Αυτό επηρεάζει την ορατότητα, την εγκυρότητα και τη δικαιοσύνη των πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης κατά τον προσδιορισμό των προτύπων απόδοσης, τις βασικές ικανότητες και την κοινοποίηση των προτύπων και των αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους.

Διεξήχθη μια μελέτη για να διερευνηθούν τα άτομα που θεωρούνται ως ο πιο αποφασιστικός παράγοντας για μια «*ιδιαίτερα δίκαιη ή άδικη αξιολόγηση των επιδόσεων*». Η μελέτη χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου. Τα ευρήματα από τη μελέτη του Greenberg (2006) αποκάλυψαν ότι οι καλά εκπαιδευμένοι εκτιμητές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ακριβή αξιολόγηση των επιδόσεων του υποκειμένου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια σημαντική επίδραση στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης. Η εκπαίδευση των εκτιμητών επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης των επιδόσεων. Πρέπει να εξηγεί πώς οι δικαστές ερμηνεύουν τυχόν κανονιστικά δεδομένα που τους δίδονται. Επειδή τα σφάλματα είναι καλά συνυφασμένες συνήθειες. Οι Tziner και Kopelman (2002) δηλώνουν ότι απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση για την αποφυγή τέτοιων λαθών. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχει στους εκπαιδευόμενους ευρείες ευκαιρίες να ασκούν τις συγκεκριμένες δεξιότητες, να παρέχουν στους εκπαιδευόμενους την ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις αξιολόγησης της πρακτικής τους και να τηρείται μια πλήρης εξοικείωση με τις κατάλληλες συμπεριφορές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο Kemunto (2013) διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τους αντιληπτούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης στην Επιτροπή Υπηρεσιών Εκπαιδευτικών. Η μελέτη της διαπίστωσε ότι υπάρχουν επτά κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκτίμησης της απόδοσης. Περιλαμβάνει: Έλλειψη γνώσης αξιολόγησης, Έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες παραμέτρους, Έλλειψη επικοινωνίας για την ενίσχυση της ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση, Έλλειψη ανατροφοδότησης, Προσωπικές διαφορές μεταξύ εκτιμητών και αξιολόγησης, Σύγχρονα και περίπλοκα συστήματα αξιολόγησης και Συλλογική ευθύνη στις οργανωτικές δραστηριότητες.

Οι Boswell και Boudreau (2000) παρατηρούν ότι η στάση των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης καθορίζει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι αντιλήψεις των υπευθύνων σχετικά με τη δικαιοσύνη των πρακτικών αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικές πτυχές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας απόδοσης. Σε σενάρια όπου παρατηρούνται οι πρακτικές απόδοσης και πιστεύεται ότι είναι μερικές και εξωγενείς, οι υφιστάμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Δεδομένου ότι η αντίδραση των υποκειμένων στις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, η σοβαρή δυσαρέσκεια και οι αντιλήψεις για την αδικία και την ανισότητα στις αξιολογήσεις ενδέχεται να οδηγήσουν στην αποτυχία της αξιολόγησης των επιδόσεων.

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσει την αξιολόγηση των επιδόσεων στη δημόσια διοίκηση της Ουγκάντα, ο Karyeija (2010) διενήργησε μια μελέτη για να διερευνήσει την επίδραση της διοικητικής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της εκτίμησης της απόδοσης. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η μεγάλη απόσταση εξουσίας, η ισχυρή αποφυγή αβεβαιότητας, η υψηλή εθνικότητα και η πολιτική ουδετερότητα αποτελούν το κύριο εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή της εκτίμησης των επιδόσεων στην Ουγκάντα. Ο Muketha (2012) διεξήγαγε μια μελέτη για να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σε ένα Δημόσιο Πανεπιστήμιο της Ισπανίας. Τα ευρήματα από τη μελέτη οδήγησαν στις συστάσεις ότι οι εκτιμητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της εκτίμησης της απόδοσης. Η μελέτη συνέστησε επίσης ότι οι συστάσεις του εκτιμητή σχετικά με τις εκτιμήσεις τους δεν πρέπει να μεταβάλλονται από την επιτροπή επιτροπής εκτίμησης εκτός εάν υπάρχουν αξιοσημείωτες περιπτώσεις επιτήρησης από τους εκτιμητές.

Οι προτιμήσεις των αξιολογητών για εκτιμημένους υφισταμένους, καθώς και οι αποδόσεις που αφορούν τις συμπεριφορές τους, διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των αποφάσεων ανταμοιβής των κριτών αξιολόγησης της απόδοσης. Στη συνέχεια, αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών αξιολόγησης απόδοσης σε μια οντότητα. (Johnson et al., 2002). Ο Onyango (2013) διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην National Housing Corporation. Το αντικείμενο της μελέτης ήταν οι υπάλληλοι της Εθνικής Στέγασης. Η μελέτη χρησιμοποίησε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή των δεδομένων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρέασαν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην Εθνική Οικιακή Επιχείρηση

περιλάμβαναν το γεγονός ότι η ανατροφοδότηση κατά τη διαδικασία αξιολόγησης δεν ήταν επαρκώς ακριβής, οι αξιολογήσεις των επιδόσεων έγιναν μόνο περιοδικά, υπήρχε ευνοϊκότητα και νεποτισμός από τους βαθμολογητές που δεν ήταν καλά εκπαιδευμένοι, τον καθορισμό μη ρεαλιστικών στόχων, το κακό σύστημα ανταμοιβής και την αποτυχία να εφαρμόσουν τις συστάσεις αξιολόγησης των εποπτικών αρχών.

Οι Gabris και Ihrke (2001) διερεύνησαν την έκταση της απογοήτευσης που παρουσιάστηκε κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Μελέτησαν έναν οργανισμό με ένα τριμηνιαίο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι η διαδικασία αξιολόγησης, η ανατροφοδότηση, η προκατάληψη από τους εκτιμητές και το εποπτικό σύστημα. Ο Kiruja (2008) διερεύνησε τους παράγοντες που επηρέασαν τη μέθοδο ανάθεσης των επιδόσεων που χρησιμοποιήθηκε στη δημόσια διοίκηση. Η έρευνα της Kiruja διερεύνησε αν τα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης, η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των δικών τους προτύπων και η απόκτηση ανατροφοδότησης επηρέασαν την αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού στο υπουργείο Παιδείας της επαρχίας του Ναϊρόμπι.

Ο πληθυσμός-στόχος της μελέτης ήταν δημόσιοι υπάλληλοι στο υπουργείο Παιδείας του Ναϊρόμπι. Η μελέτη ανέφερε την καθυστέρηση στη λήψη των εντύπων αξιολόγησης που με τη σειρά τους καθυστέρησαν ολόκληρη τη διαδικασία αξιολόγησης και την έλλειψη ανατροφοδότησης ως ένας από τους παράγοντες που συνέβαλαν στην αναποτελεσματικότητα της εκτίμησης των επιδόσεων των δημοσίων υπαλλήλων στο υπουργείο. Η μελέτη ανέφερε επίσης τη συχνή διυπουργική ή διυπηρεσιακή ή γεωγραφική μεταφορά ως έναν από τους παράγοντες που επηρέασαν την παρακολούθηση των επιδόσεων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

3.4. Ερευνητικό χάσμα

Από εμπειρικές μελέτες προκύπτουν κενά στην έρευνα και η παρούσα μελέτη προσπαθεί να τα γεμίσει. Η μελέτη από τους Hedge και Teachout (2000) για την εξέταση των προγνωστικών της αποδοχής της εκτίμησης των επιδόσεων από τους υπαλλήλους και τους επιβλέποντες παρουσίασε κενό στο πλαίσιο. Η μελέτη παρουσίασε επίσης εννοιολογικά κενά, καθώς δεν επικεντρώθηκε στις ίδιες μεταβλητές στις οποίες θα επικεντρωθεί η παρούσα μελέτη. Ομοίως, η μελέτη της Mani (2002), Davis και Landa (1999) παρουσίασε επίσης εννοιολογικά κενά καθώς επικεντρώθηκαν σε διάφορες μεταβλητές από την παρούσα μελέτη.

Η μελέτη του Greenberg (2006) παρουσίασε τόσο κενά, μεθοδολογικά όσο και εννοιολογικά κενά που η παρούσα μελέτη θα επιδιώξει να καλύψει. Υπάρχει ένα κενό συμφραζομένων δεδομένου ότι η γεωγραφική περιοχή είναι διαφορετική από την τρέχουσα μελέτη. Η μελέτη παρουσίασε μεθοδολογικό κενό χρησιμοποιώντας ανοικτά ερωτηματολόγια ενώ η τρέχουσα μελέτη θα χρησιμοποιήσει δομημένα ερωτηματολόγια. Οι μεταβλητές μελέτης δεν είναι παρόμοιες με αυτές της παρούσας μελέτης. Η μελέτη του Kemunto (2013) συμπλήρωσε τα κενά συμφραζομένων που υπάρχουν στον τομέα των μελετών αξιολόγησης της απόδοσης. Ωστόσο, η μελέτη απέτυχε να καλύψει πλήρως αυτό το κενό καθώς διεξήχθη στην επιτροπή υπηρεσιών των εκπαιδευτικών ενώ η τρέχουσα μελέτη θα διεξαχθεί με εργαζόμενους σε ελληνικούς οργανισμούς.

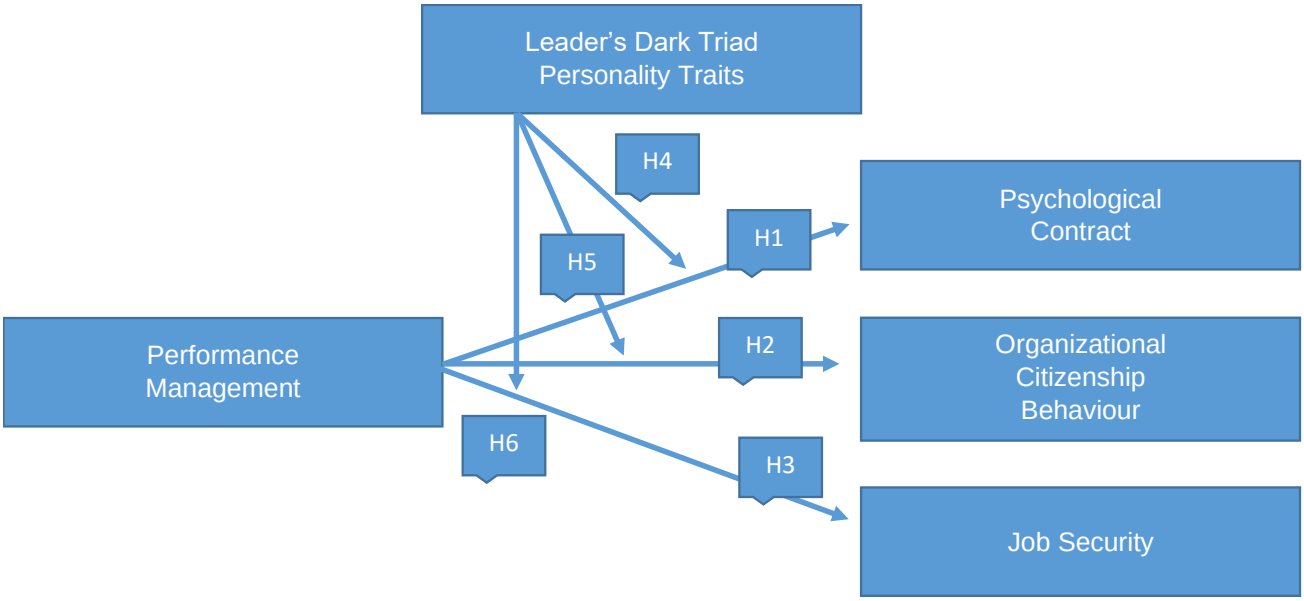
Ο Muketha (2012) διεξήγαγε μια μελέτη για να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στο Πανεπιστήμιο Μεθοδίας της Κένυας. Τα ευρήματα από τη μελέτη οδήγησαν στις συστάσεις ότι οι εκτιμητές θα πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της εκτίμησης της απόδοσης. Η μελέτη συνέστησε επίσης ότι οι συστάσεις του εκτιμητή σχετικά με τις εκτιμήσεις τους δεν πρέπει να μεταβάλλονται από την επιτροπή επιτροπής εκτίμησης εκτός εάν υπάρχουν αξιοσημείωτες περιπτώσεις επιτήρησης από τους εκτιμητές.

Οι προτιμήσεις των αξιολογητών για εκτιμημένους υφισταμένους καθώς και οι αποδόσεις που αφορούν τις συμπεριφορές τους, διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των αποφάσεων ανταμοιβής των κριτών αξιολόγησης της απόδοσης. Στη συνέχεια, αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης σε μια οντότητα (Johnson et al, 2002). Οι μελέτες του Onyango (2013) και του Kiruja (2008) διεξήχθησαν καλύπτοντας έτσι τα κενά συμφραζομένων, αλλά παρουσίαζαν εννοιολογικά κενά, καθώς διερεύνησαν διαφορετικές μεταβλητές από αυτό που η παρούσα μελέτη θα επιδιώξει να διερευνήσει. Η παρούσα μελέτη επεδίωκε να καλύψει τα υπάρχοντα συμφραζόμενα, εννοιολογικά και μεθοδολογικά κενά που παρουσιάστηκαν από προηγούμενες μελέτες, όπως φαίνεται στις εμπειρικές ανασκοπήσεις. Λίγες μελέτες έχουν διεξαχθεί μάλιστα στην Ελλάδα σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης επιδόσεων.

3.5. Εννοιολογικό και Θεωρητικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με τους Kombo και Tromp (2009), μια έννοια είναι μια αφηρημένη ή γενική ιδέα που συνάγεται ή προέρχεται από συγκεκριμένες περιπτώσεις. Ένα εννοιολογικό πλαίσιο είναι ένα σύνολο ευρέων ιδεών και αρχών που λαμβάνονται από τα σχετικά πεδία έρευνας και χρησιμοποιούνται για τη δομή μιας επόμενης παρουσίασης. Οι Mugenda και Mugenda (2003) ορίζουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο ως υποθετικό μοντέλο που προσδιορίζει το υπό μελέτη μοντέλο και τη σχέση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Ο Kothari (2004) ορίζει μια ανεξάρτητη μεταβλητή γνωστή και ως επεξηγηματική μεταβλητή ως τεκμαιρόμενη αιτία των μεταβολών της εξαρτώμενης μεταβλητής, ενώ μία εξαρτώμενη μεταβλητή αναφέρεται στη μεταβλητή την οποία ο ερευνητής επιθυμεί να εξηγήσει. Ο στόχος ενός εννοιολογικού πλαισίου είναι να κατηγοριοποιήσει και να περιγράψει έννοιες σχετικές με τη μελέτη και τις σχέσεις χαρτών μεταξύ τους.

Η τρέχουσα μελέτη έχει μία ανεξάρτητη μεταβλητή: τη διαδικασία αξιολόγησης (performance management), μια ρυθμιστική (moderator) το Leader's Dark Triad Personality Traits και 3 εξαρτημένες, την ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων (psychological contract), την εργασιακή ασφάλεια (job security) και την οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational citizenship behavior). Σχηματικά, το μοντέλο που προτείνεται σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα διαφαίνεται παρακάτω:



Εικόνα 2: Προτεινόμενο θεωρητικό πλάνο εξαρτημένων και ανεξαρτήτων μεταβλητών

Στις προηγούμενες ενότητες αναλύθηκαν τα σημαντικότερα οργανωσιακά μοντέλα βασισμένα στις οικονομικές θεωρίες, εξετάσθηκε η επιμέρους κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή που είναι η αξιολόγηση επιδόσεων (performance management) και στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται βιβλιογραφική ανάλυση και των υπολοίπων μεταβλητών που εμφανίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης.

3.6.Leader's Dark Triad Personality traits

3.6.1.Ορισμοί

Οι Paulhus και Williams (2002) συνέδεσαν τον όρο "Σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας" για τρία παρόμοια, αν και διακριτά υποκλινικά σκοτεινά χαρακτηριστικά: ναρκισσισμός, μακιαβελισμός και ψυχοπάθεια. Οι έννοιες του ναρκισσισμού και της ψυχοπάθειας προέρχονται από την κλινική βιβλιογραφία. Από την άλλη πλευρά, ο Machiavellianism προέρχεται από τη φιλοσοφία και τις τακτικές συστάσεις του Niccolò Machiavelli, πολιτικού συμβούλου της οικογένειας Medici στη δεκαετία του 1500 (Christie & Geis, 1970). Παρά την διαφορετική τους προέλευση, ο ναρκισσισμός, ο Μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια αλληλεπικαλύπτονται εμπειρικά: Όλα περιλαμβάνουν έναν χαρακτήρα που παρουσιάζει εγωισμό, συναισθηματική ψυχρότητα, διπλωματικότητα και χειραγώγηση (Furnham, Richards & Paulhus, 2013, Paulhus, 2014, Paulhus & Williams,2002). Ακόμα, ο ναρκισσισμός θεωρείται μεταξύ αυτών των τριών χαρακτηριστικών το πιο προσαρμοστικό και επιθυμητό κατασκεύασμα, ενώ η ψυχοπάθεια φαίνεται λιγότερο προσαρμοστική και αποδεκτή (Rauthmann, 2012). Οι ισχυρότερες μεσαίες συσχετίσεις παρατηρούνται μεταξύ της ψυχοπάθειας, του μακιαβελισμού και των χαμηλότερων συσχετίσεων μεταξύ του ναρκισσισμού και του μακιαβελισμού (Furnham et al., 2013).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν μελέτες που συγκεντρώνουν τη σκοτεινή τριάδα και τις διαπροσωπικές συμπεριφορές (Rauthmann & Kolar, 2013). Για παράδειγμα, οι Dowgwillo και Pincus (2016) έδειξαν ότι το Dark Triad προβάλλεται διαφορετικά στο διαπροσωπικό περίπλοκο (IPC). Η IPC δηλώνει ότι δύο βασικές

θεμελιώδεις αρχές αποτελούν τις κοινωνικές σχέσεις (Bakan, 1966): κυριαρχία / πρακτορεία, που σχετίζονται με την αυτονομία και την ανωτερότητα, και τη σχέση / κοινωνία, που σχετίζονται με τη βοήθεια και τη διαμόρφωση σχέσεων με άλλους. Ο ναρκισσισμός χαρακτηρίζεται από υψηλή κυριαρχία, ψυχοπάθεια από ένα μείγμα υψηλής κυριαρχίας και χαμηλής συγγένειας και από τον μακιαβελιανισμό με χαμηλή συνείδηση. Σύμφωνα με τον Paulhus (2014), η ψυχοπάθεια έχει την υψηλότερη παρορμητικότητα, ακολουθούμενη από τον ναρκισσισμό και τον σχετικά αυτοελεγχόμενο μακιαβελισμό (Malesza & Ostaszewski, 2016). Η ψυχοπάθεια και ο μακιαβελισμός μοιράζονται το ίδιο υψηλό επίπεδο χειραγώγησης. Ο ναρκισσισμός έδειξε το υψηλότερο επίπεδο μεγαλοκρατίας, ακολουθούμενο από τη ψυχοπάθεια, ενώ ο μακιαβελισμός δεν τείνει να συνδέεται με μεγαλεπήβολες φαντασιώσεις. Σε αντίθεση με τους Machiavellians και τους ψυχοπαθείς, που παρουσίαζαν μεγαλύτερη τάση στα αρνητικά στυλ χιούμορ (επιθετικά, αυτοκαταστροφικά), οι ναρκισσιστές έδειξαν θετικό προσκολλητικό ύφος (Veselka, Schermer, Martin, & Vernon, 2010). Επιπλέον, ο ναρκισσισμός φαίνεται να είναι θετικός, ο μακιαβελισμός αρνητικά και η ψυχοπάθεια τόσο θετικά όσο και αρνητικά σχετίζονται με κοινωνικό-συναισθηματικές δεξιότητες (Nagler, Reiter, Furtner, & Rauthmann, 2014). Έτσι, κατά μέσο όρο, οι ναρκιστές εξακολουθούν να εμφανίζονται ως οι πιο κοινωνικοί μεταξύ των σκοτεινών προσωπικοτήτων. Θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι οι όροι "ναρκισσιστής", "μακιαβελιστής" και "ψυχοπαθής" χρησιμοποιούνται ως συντομογραφίες για άτομα που βαθμολογούν ιδιαίτερα τα τυποποιημένα μέτρα ναρκισσισμού, μακιαβελισμού και ψυχοπάθειας ως διαχρονικές διαστάσεις. Καμία ψυχοπαθολογία ή διαγνωστική επισήμανση δεν πρέπει να συναχθεί εδώ. Ο Paulhus (2014) δίνει μια γενική εικόνα των βασικών χαρακτηριστικών του Dark Triad σε σχέση με το μέσο όρο του πληθυσμού που φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1: *Τα χαρακτηριστικά της «Σκοτεινής Τριάδας» (Paulhus, 2014)*

Key features	Narcissism	Machiavellianism	Psychopathy
Callousness	++	++	++
Impulsivity	+		++
Manipulation	+	++	++
Criminality		Only white-collar	++
Grandiosity	++		+

Note: ++ (high levels of a given trait), + (slightly elevated levels)

Ναρκισσισμός. Οι ναρκιστές είναι μεγαλοπρεπείς αυτοαποκαλλιεργητές που αγωνίζονται για θαυμασμό από άλλους (Paulhus, 2014). Οι ναρκιστές παρουσιάζουν υπερβολικό εγώ και δείχνουν εγωιστική συμπεριφορά (Paulhus & Williams, 2002). Ο Raskin και ο Hall (1979) εισήγαγαν το Narcissistic Personality Inventory (NPI), το οποίο αντιπροσωπεύει μια υποκλινική εκδοχή της διαταραχής προσωπικότητας που ορίζει η DSM. Σε εννοιολογικό επίπεδο, οι κύριες πτυχές του NPI περιλαμβάνουν τη μεγαλοπρέπεια, το δικαίωμα, την κυριαρχία και την ανωτερότητα (Paulhus & Williams, 2002). Οι πιο πρόσφατες εννοιολογίες διακρίνουν μεταξύ του ναρκισσιστικού μεγαλοπρεπούς και της ναρκισσιστικής ευπάθειας (π.χ., Cain, Pincus, & Ansell, 2008). Σε παρόμοια φλέβα, οι Back et al. (2013) περιέγραψε μια "φωτεινή" και μια "σκοτεινή" πλευρά του

ναρκισσισμού, του ναρκισσιστικού θαυμασμού και της αντιπαλότητας. Ο ναρκισσιστικός θαυμασμός περιλαμβάνει την επιδίωξη μοναδικότητας, μεγαλοπρεπούς φαντασίας και γοητευτικής συμπεριφοράς. Η ναρκισσιστική αντιπαλότητα χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη ανωτερότητας, την υποτίμηση άλλων και την επιθετική συμπεριφορά. Ενώ ο ναρκισσιστικός θαυμασμός οδηγεί σε αυτοπεποίθηση, κυρίαρχη και εκφραστική εμφάνιση, η ναρκισσιστική αντιπαλότητα συνεπάγεται αλαζονική και αμφιλεγόμενη συμπεριφορά. Στη μεσομακροπρόθεσμη χρονική περίοδο, η ναρκισσιστική αντιπαλότητα οδηγεί σε σημαντική μείωση της δημοτικότητας των κοινωνικών ομάδων (Leckelt, Küfner, Nestler, & Back, 2015).

Μακιαβελισμός. Σύμφωνα με τον Paulhus (2014), οι Machiavellians είναι εξαιρετικοί στη χειραγώγηση. Επιδιώκουν μια μακρόχρονη προσανατολισμένη υπολογισμένη κοινωνική χειραγώγηση. Όπως σημειώνει ο Hawley (2003), οι Machiavellians είναι "*καταναγκαστικοί ελεγκτές*" με έναν προσαρμοστικό συνδυασμό αντι-κοινωνικής και τακτικής για την καλύτερη επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία τους. Οι Machiavellians είναι κυνικοί, τακτικοί και πιστεύουν στη διαπροσωπική χειραγώγηση ως το κλειδί για την επιτυχία της ζωής (Furnham et al., 2013). Είναι ψυχροί και ακατάστατοι και το κύριο κίνητρό τους έγκειται στην απόκτηση χρημάτων, εξουσίας και καθεστώτος (Furtner & Baldegger, 2016). Σε αντίθεση με τους ναρκισσιστές, ωστόσο, δεν χρειάζονται θαυμασμό. Μάλλον, αυτό θα ήταν καλό μόνο αν ήταν επίσης χρήσιμο προς κάποιο άλλο τελικό στόχο (π.χ., αν είχε ως αποτέλεσμα περισσότερη δύναμη ή χρήματα). Έτσι, η αυτοπροβολή και η αυτοεξυπηρέτηση δεν είναι τελικοί στόχοι per se για τους Machiavellians, αλλά μάλλον σημαίνουν κάτι άλλο για αυτούς.

Ψυχοπάθεια. Η ψυχοπάθεια χαρακτηρίζεται από παρορμητικότητα, αναζήτηση συγκίνησης, χαμηλή ενσυναίσθηση, σκληρότητα και διαπροσωπική χειραγώγηση (Cleckley, 1976, Hare, 2003, Paulhus & Wiliams, 2002). Η ψυχοπάθεια μπορεί να χωριστεί σε δύο αλληλένδετους παράγοντες (Hare, 2003): Παράγοντας 1 με καλοσχηματισμένα και χειραγωγικά χαρακτηριστικά (πρωτογενή ψυχοπάθεια) και Παράγοντας 2 με αντικοινωνικές τάσεις συμπεριφοράς (δευτεροπαθής ψυχοπάθεια). Ο παράγοντας 2 διαφέρει έντονα από τον ναρκισσισμό και τον μακιαβελιανισμό (Jones & Figueredo, 2013). Οι Jones και Paulhus (2011b) έδειξαν ότι η ψυχοπάθεια σχετίζεται με δυσλειτουργική παρορμητικότητα, ενώ ο ναρκισσισμός συνδέεται με λειτουργική παρορμητικότητα. Οι ψυχοπαθείς δεν είναι σε θέση να εμποδίσουν τις αντικοινωνικές παρορμήσεις και να δείξουν υψηλή συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου (π.χ., επιμένοντας στον τζόγο που οδηγεί σε οικονομική κακή συμπεριφορά, βλέπε Jones, 2014). Σε αντίθεση με τον ναρκισσισμό, η ψυχοπάθεια και ο μακιαβελισμός δείχνουν ισχυρότερες θετικές σχέσεις με την αυτοαναφερόμενη βία (Pailing, Boon, & Egan, 2014). Επιπλέον, η ψυχοπάθεια σχετίζεται περισσότερο με τις συμπεριφορές εκφοβισμού, ακολουθούμενη από τον μακιαβελισμό και τον ναρκισσισμό (Baughman, Dearing, Giammarco, & Vernon, 2012). Έτσι, ανάμεσα στη σκοτεινή τριάδα, η ψυχοπάθεια φαίνεται να είναι το κοινωνικά πιο αποτρεπτικό, εν μέρει δυσλειτουργικό, και ως εκ τούτου "πιο σκοτεινό" χαρακτηριστικό.

Πρόσφατα, οι ερευνητές έθεσαν το ερώτημα κατά πόσο οι αντικοινωνικές προσωπικότητες του Dark Triad παρουσιάζουν ένα κοινό σκοτεινό ή "κακό" πυρήνα και ποιος θα είναι αυτός ο πυρήνας (Book, Visser, & Volk, 2015, Jonsson, Li, Webster, & Schmidt, 2009, Jones & , 2011a · Jones & Figueredo, 2013). Αν και

υπάρχει μια επικάλυψη και ένας πιθανός σκοτεινός πυρήνας, τα χαρακτηριστικά του Dark Triad θα πρέπει να θεωρούνται καλύτερα ως ξεχωριστοί τομείς. Πράγματι, τα πρόσφατα αναπτυχθέντα αποθέματα επιβεβαιώνουν τη μοναδική συμβολή του κάθε χαρακτηριστικού στις εργαστηριακές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα του πραγματικού κόσμου (Paulhus, 2014). Μέσα στο μοντέλο προσωπικότητας πέντε παραγόντων (Big Five: Εξωστρέφεια, Διαθεσιμότητα σε Εμπειρίες, Ευσυνειδησία, Νευρωτισμός και Συνεργατικότητα, Costa & McCrae, 1992), η χαμηλή Συνεργατικότητα είναι ο ισχυρότερος αρνητικός συσχετισμός της Dark Triad (Furnham et al. Ένας άλλος πιθανός σκοτεινός πυρήνας θα μπορούσε να είναι η ειλικρινής ταπεινότητα από το μοντέλο Ashton και Lee (2001) HEXACO (βασικά το Big Five συν ένα έκτο παράγοντα). Αυτή η έκτη διάσταση διακρίνεται μεταξύ της κοινωνικής και αντικοινωνικής συμπεριφοράς και επομένως μπορεί να είναι πιο κατάλληλη για να εξηγήσει τη Σκοτεινή Τριάδα. Οι Lee και Ashton (2005) έδειξαν ότι και τα τρία χαρακτηριστικά του Dark Triad συσχετίζονταν αρνητικά με τον παράγοντα "ειλικρινής-ταπείνωσης" (rs> -.50).

Εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ένας δεύτερος πιθανός πυρήνας της Σκοτεινής Τριάδας μπορεί να είναι η έλλειψη ενσυναίσθησης ή σκληρότητας (Jones & Paulhus, 2011a · Paulhus, 2014). Αντίθετα με τους ναρκισσιστές, οι μακιαβελιστές και οι ψυχοπαθείς παρουσιάζουν ένα ορισμένο βαθμό απουσίας ενσυναίσθησης (Jonason, Lyons, Bethell & Ross, 2013), είναι σε θέση να κατανοήσουν γνωστικά τα συναισθήματα των άλλων, αν και χωρίς συναισθηματική απάντηση σε αυτές τις πληροφορίες (Book, Quinsey , & Langford, 2007 · Wai & Tiliopoulos, 2014). Έτσι, δεν έχουν καμία εξασθένιση στη γνωστική ενσυναίσθηση, αλλά παρουσιάζουν μια συγκεκριμένη μορφή ψυχρής ενσυναίσθησης. Επιπλέον, οι μακιαβελιστές έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν την ενσυναίσθηση τους στις τρέχουσες καταστάσεις (McIlwain et al., 2012).

Ένας τρίτος πιθανός πυρήνας μπορεί να είναι η ίδια η ψυχοπάθεια. Η πρωτοβάθμια ψυχοπάθεια θα μπορούσε ενδεχομένως να αποτελέσει τον πυρήνα και των τριών σκοτεινών προσωπικοτήτων. Η προσέγγιση αυτή θα υποστήριζε εμπειρικά ευρήματα στα οποία η ψυχοπάθεια συνδέεται στενά με τον ναρκισσισμό και τον μακιαβελισμό, ενώ ο ναρκισσισμός και ο μακιαβελισμός δεν είναι τόσο αλληλένδετοι (Furnham et al., 2013, Paulhus & Williams, 2002). Ωστόσο, η ψυχοπάθεια πρέπει να θεωρείται ως ανεξάρτητο κατασκεύασμα (Book et al., 2015).

Μια άλλη εξήγηση για έναν κοινό σκοτεινό πυρήνα μπορεί να έγκειται στο χαρακτηριστικό γνώρισμα της κοινωνικής κυριαρχίας. Για παράδειγμα, οι Jones και Figueredo (2013) θα μπορούσαν να δείξουν ότι ο προσανατολισμός της κοινωνικής κυριαρχίας έχει τον ίδιο κοινό πυρήνα με το Dark Triad. Η κοινωνική κυριαρχία και η ανάγκη για εξουσία είναι σημαντικοί στόχοι για την ανάπτυξη ηγετών (McClelland, 1975). Οι «φιλόδοξοι» ηγέτες με μεγάλη ανάγκη για συνένωση θα μπορούσαν να μάθουν από έναν προπονητή-οδηγό πώς μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη τους με μια πιο κυρίαρχη εμφάνιση και έναν ισχυρότερο προσανατολισμό της κοινωνικής κυριαρχίας (ελεγχόμενες συνομιλίες). Συνολικά, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να παράσχει περαιτέρω στοιχεία ότι, παρά τις διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών του Dark Triad, μπορεί να υπάρχει ένας κοινός πυρήνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.6.2.Η «Σκοτεινή Τριάδα» στο εργασιακό περιβάλλον

Οι σκοτεινές προσωπικότητες στην εργασία είναι σχετικά κατανοητές (Ισπανία, Harms & Lebreton, 2013), αν και υπάρχει μια πρόσφατη αύξηση του ενδιαφέροντος για το θέμα αυτό (Cohen, 2016, Harms & Spain, 2015). Ωστόσο, η συμπεριφορά στο χώρο εργασίας είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς έκβασης της Dark Triad (για ανασκόπηση, βλέπε Furnham et al., 2013). Σε μια μετα-ανάλυση (245 ανεξάρτητα δείγματα), οι O'Boyle, Forsyth, Banks και McDaniel (2012) εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ της Dark Triad, της απόδοσης της εργασίας και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς εργασίας (CWB). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια σχετίζονταν αρνητικά με την απόδοση της εργασίας. Και τα τρία χαρακτηριστικά Dark Triad συσχετίστηκαν θετικά με το CWB. Αυτό σημαίνει ότι η εκτίμηση και η αντανάκλαση των χαρακτηριστικών του Dark Triad στον εαυτό μας (και σε άλλους) μπορεί να μας βοηθήσει να μάθουμε να διαμορφώνουμε τη συμπεριφορά μας ως ηγέτη. Μια τέτοια αντανάκλαση, με τη σειρά της, μπορεί να μας κάνει πιο αποτελεσματικούς. Ωστόσο, μέχρι στιγμής δεν έχουν διεξαχθεί μελέτες (εξ όσων γνωρίζουμε), εξετάζοντας τα ευεργετικά αποτελέσματα του εαυτού / της διορατικότητας στα σκοτεινά χαρακτηριστικά του ατόμου. Στο πλαίσιο μιας μετα-ανάλυσης (O'Boyle et al., 2012) ελήφθησαν επίσης υπόψη οι επιπτώσεις του περιβάλλοντος, με τη μορφή του επιπέδου της εξουσίας και της οργανωτικής κουλτούρας. Ενώ ο Μακιαβελισμός έδειξε σταθερά αρνητικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας σε όλες τις καταστάσεις (ανεξάρτητα από το επίπεδο εξουσίας και βαθμούς κολεκτιβισμού), ο ναρκισσισμός έδειξε μια πιο περίπλοκη εικόνα: Οι ναρκισσιστές σε θέσεις υψηλότερων επιπέδων εξουσίας έδειξαν ισχυρότερες αρνητικές σχέσεις με τις επιδόσεις. Οι ναρκισσιστές επίσης εκτελούσαν τα καθήκοντά τους πιο άσχημα σε οργανώσεις με υψηλό βαθμό κολεκτιβισμού. Η Αρχή δεν μετρίασε τις σχέσεις μεταξύ του ναρκισσισμού και της CWB. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ ναρκισσισμού και CWB έγινε ασθενέστερη όταν ο κολεκτιβισμός αυξήθηκε. Η Αρχή αποδυνάμωσε τις σχέσεις μεταξύ της ψυχοπάθειας και της CWB. Οι ψυχοπαθείς, που είναι σε θέση να αποκτήσουν υψηλότερες θέσεις σε οργανισμούς, μπορούν να ελέγξουν καλύτερα την παρορμητικότητα και τις αντικοινωνικές τάσεις τους. Ωστόσο, υπήρχαν μόνο μικρά αποτελέσματα μεταξύ της Dark Triad και της απόδοσης της εργασίας, καθώς και μικρές έως μέτριες επιδράσεις στην CWB. Λόγω κυρίως αδύναμων επιπτώσεων, ο Cohen (2016) προτείνει διάφορους διαμεσολαβητές (π.χ. αντίληψη οργανωτικής πολιτικής) και συντονιστές (π.χ. πολιτικές δεξιότητες, οργανωτική κουλτούρα / κλίμα) που πρέπει να εξεταστούν σε μελλοντικές μελέτες.

Ο Jonason et al. (2012) διερεύνησε τις σχέσεις μεταξύ της Dark Triad και της τακτικής χειραγώγησης στο χώρο εργασίας. Η ψυχοπάθεια συνδέεται με σκληρές τακτικές (π.χ. απειλές), ναρκισσισμό με μαλακές τακτικές (π.χ. προσφορά φιλόφρονών) και μακιαβελισμό και με τους δύο. Σε σύγκριση με τις γυναίκες, οι άνδρες έδειξαν ένα πιο επιθετικό στυλ διαπροσωπικής επιρροής. Συνολικά, όμως, οι προσωπικότητες του Dark Triad τείνουν περισσότερο στην σκληρή και μαλακή τακτική, όπως η κοινωνική επιρροή και ο χειρισμός στο χώρο εργασίας. Περαιτέρω, σε ένα πρόσφατο πειραματικό σχέδιο, οι Roeser et al. (2016) εξέτασε τα αποτελέσματα της Dark Triad και της ανήθικης συμπεριφοράς (που λειτουργούν με εξαπάτηση και ψέμα). Ενώ ο μακιαβελισμός προέβλεψε θετικά την εξαπάτηση και την ψυχοπάθεια παρορμητική εξαπάτηση και ψέμα, μόνο ο ναρκισσισμός δεν πρόβλεπε ανήθικη συμπεριφορά (εξαπάτηση και ψέμα) σε

αυτή τη μελέτη. Έτσι, ο ναρκισσισμός αναμένεται να είναι η πιο κοινωνικά προσαρμοστική διάσταση μεταξύ της σκοτεινής τριάδας (Rauthmann & Kolar, 2012, 2013).

Οι Jonason, Wee, Li, και Jackson (2014) ασχολήθηκαν με το ερώτημα ποια επαγγελματικά συμφέροντα σχετίζονται με την Dark Triad. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους δείχνουν ότι η Dark Triad μπορεί να είναι χρήσιμη για απογραφή καριέρας και διαχείριση ταλέντων. Για παράδειγμα, από την άποψη της προσωπικής θέσης εργασίας, οι σκοτεινές προσωπικότητες μπορεί να ενδιαφέρονται ειδικά, να επιλέγουν τον εαυτό τους και να υπερέχουν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και επαγγέλματα. Οι ψυχοπαθείς ενδιαφέρονται περισσότερο για ρεαλιστικές (π.χ. οικοδόμηση ντουλάπια κουζίνας) και πρακτικές εργασίες (π.χ. επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων). Ο μακιαβελισμός σχετίζεται αρνητικά με την κοινωνική εργασία (π.χ. διδασκαλία των παιδιών), τη φροντίδα (π.χ. θεραπεία ασθενών που είναι άρρωστοι) και με μια πληθώρα πρακτικών εργασιών. Ο ναρκισσισμός συσχετίστηκε θετικά με τις εργασίες που απαιτούν ψυχική και πνευματική καλλιέργεια (π.χ. ηθοποιοί σε ταινία) και θέσεις εργασίας στον τομέα της φροντίδας. Οι ψυχοπαθείς προτιμούσαν θέσεις εργασίας όπου έχουν μικρή κοινωνική αλληλεπίδραση και ήταν σχετικά αυτόνομοι. Οι ναρκιστές επέλεξαν χώρους εργασίας που έχουν θετικές επιπτώσεις στον κοινωνικό θαυμασμό. Οι μακιαβελιστές αποφεύγουν θέσεις εργασίας που δεν οδηγούν σε υψηλό status (Jonason et al., 2014). Αλλά πώς οι προσωπικότητες Dark Triad αντιλαμβάνονται τους χώρους εργασίας τους; Οι μακιαβελιστές και οι ψυχοπαθείς αντιλαμβανόταν τους χώρους εργασίας τους ως πιο ανταγωνιστικούς, ενώ οι ναρκισσιστές τους βίωναν ως αριστοκρατικούς και πιο αυτόνομους. Επιπλέον, το αντιληπτό κύρος ήταν θετικός προγνωστικός παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία (Jonason, Wee, & Li, 2015).

Μπορούν οι σκοτεινές προσωπικότητες να έχουν επιτυχημένες σταδιοδρομίες; Οι Spurk, Keller και Hirschi (2016) εξέτασαν στους πρώτους υπαλλήλους της σταδιοδρομίας τις σχέσεις μεταξύ της Σκοτεινής Τριάδας και της υποκειμενικής αλλά και αντικειμενικής επιτυχίας σταδιοδρομίας. Ο ναρκισσισμός συνδέθηκε θετικά με τον μισθό και τον μακιαβελισμό με ηγετική θέση και ικανοποίηση σταδιοδρομίας. Μόνο η ψυχοπάθεια συνδέεται αρνητικά με όλα τα αποτελέσματα σταδιοδρομίας. Έτσι, ο ναρκισσισμός και ο μακιαβελισμός είχαν θετική σχέση με την αντικειμενική επιτυχία της σταδιοδρομίας. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα Dark Triad των ηγετών μπορούν να έχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα στην επιτυχία της σταδιοδρομίας των οπαδών. Για παράδειγμα, οι Volmer, Koch και Göritz (2016) έδειξαν σε μια διαχρονική μελέτη ότι ο ναρκισσισμός είχε θετικές επιδράσεις στην υποκειμενική (π.χ. ικανοποίηση σταδιοδρομίας του ακόλουθου) και στην αντικειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας (π.χ. μισθός και προαγωγές). Οι συντάκτες πρότειναν ότι οι ναρκισσιστές ηγέτες προσπαθούν να διατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τους οπαδούς τους για να πάρουν διαδοχικό θαυμασμό και εκτίμηση. Αντίθετα, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες παρουσίασαν έντονες αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία και στην ικανοποίηση από την εργασία (Mathieu, Neumann, Hare, & Babiak, 2014).

3.6.3. Dark Triad και Σκοτεινή Ηγεσία

Και τα τρία χαρακτηριστικά του Dark Triad σχετίζονται με την ανάγκη για εξουσία και έχουν έναν προσανατολισμό κοινωνικής κυριαρχίας (Hodson, Hogg, & MacInnis, 2009, Jones & Figueredo, 2013). Ένας

κοινωνικός προσανατολισμός της κυριαρχίας σημαίνει ότι τα άτομα προτιμούν να ελέγχουν τις συνομιλίες και να ασκούν πίεση σε άλλους. Αυτό ταιριάζει με την παρατήρηση του Altemeyer (2004) ότι οι κυρίαρχοι άνθρωποι είναι πεινασμένοι και χειραγωγικοί. Έτσι, η κοινωνική κυριαρχία θα μπορούσε να είναι ένα βιώσιμο κατασκεύασμα για να διακρίνει ηγέτες από μη ηγέτες (Mann, 1959) και να περιγραφτεί ως ένα από τα πρώτα γνωρίσματα που σχετίζονται με την ηγεσία (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Οι κυρίαρχοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αναδειχθούν ως ηγέτες και να προαχθούν σε θέσεις εξουσίας (Son Hing, Bobocel, Zanna, & McBride, 2007). Εμφανίζονται ως αρμόδιοι και εκπέμπουν ισχυρή εξουσία. Είναι ενδιαφέρον ότι θεωρούνται ικανοί, ακόμη και όταν δεν είναι (Judge et al., 2009). Αν και οι κυρίαρχοι ηγέτες επιδεικνύουν ένα πολιτικά καταπιεστικό ύφος, καθένα από τα χαρακτηριστικά Dark Triad μπορεί να έχει ένα συγκεκριμένο στυλ κυριαρχίας: Οι ναρκισσιστές ηγέτες έχουν μια ισχυρή εγωιστική εστίαση (Morf & Rhodewalt, 2001). Οι μακιαβελιστές έχουν ένα ψυχρό, υπολογιστικό, μακροπρόθεσμο και στρατηγικό στυλ (Jones & Paulhus, 2009). και ψυχοπαθητικά, ένα παρορμητικό και αντικοινωνικό στυλ (Williams, Paulhus, & Hare, 2007). Η ιδιαίτερη μοναδικότητα των χαρακτηριστικών Dark Triad έχει διαφορετικές επιδράσεις στα στυλ ηγεσίας. Στο θεωρητικό-εννοιολογικό τους έργο σχετικά με τη φωτεινή και τη σκοτεινή πλευρά των χαρακτηριστικών ηγετών, ο Judge et al. (2009) επικεντρώθηκε στον μακιαβελισμό και τον ναρκισσισμό, αν και αγνόησαν την ψυχοπάθεια. Παρόλο που η ψυχοπάθεια είναι ο «πιο σκοτεινός» και πιο κακοποιημένος τύπος της Σκοτεινής Τριάδας που μπορεί να αντιμετωπίσει αναμφίβολα σοβαρές βλάβες σε μια οργάνωση, ο ρόλος της στην ηγεσία της οργάνωσης είναι ο λιγότερο εξεζητημένος (Mathieu et al., 2014). Για να προσεγγίσουμε το φαινόμενο της σκοτεινής ηγεσίας, η ναρκισσιστική ηγεσία, η μακιαβελική ηγεσία και η ψυχοπαθητική ηγεσία περιγράφονται παρακάτω λεπτομερώς.

Ναρκιστική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Maccoby (2000), πολλοί κυριαρχούντες στρατιωτικοί, θρησκευτικοί, πολιτικοί και οικονομικοί ηγέτες έχουν ναρκισσιστική προσωπικότητα (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Οι ναρκισσιστές ηγέτες θεωρούνται ως αλαζονικοί, κυρίαρχοι και αυταρχικοί. Είναι αποτελεσματικοί ηγέτες και αναδεικνύονται ως ηγέτες σε ομάδες (Nevicka, Ten Velden, De Hoogh, & Van Vianen, 2011) πιθανώς λόγω της εξωστρέφειας τους (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2015). Οι Rosenthal και Pittinsky (2006) υπογραμμίζουν ότι πρέπει να καταργηθεί η ιδέα αν οι ναρκισσιστές ηγέτες είναι "καλοί" ή "κακοί". Αντίθετα, πρέπει να εξεταστεί το πλαίσιο (π.χ. συμφωνία μεταξύ των ναρκισσιστικών ηγετικών και των οργανωτικών στόχων). Οι πολιτιστικοί παράγοντες (π.χ. ατομικιστική κουλτούρα), περιβαλλοντικοί παράγοντες (π.χ. αστάθεια, κρίση) και δομικοί παράγοντες (π.χ. απουσία αυστηρού ελέγχου πληροφοριών) έχουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση ναρκισσιστικής ηγεσίας (Ouimet, 2010). Οι ναρκισσιστές ηγέτες θα μπορούσαν να δείξουν μια ευεργετική ή επιβλαβή συμπεριφορά για τους οργανισμούς. Επομένως δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο Judge et al. (2009) περιγράφουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα η φωτεινή και η σκοτεινή πλευρά του ναρκισσισμού, ο Maccoby (2000) και ο Rosenthal και ο Pittinsky (2006), η ανοδική και η αρνητική πλευρά των ναρκισσιστών ηγετών.

Πίνακας 2: Η φωτεινή και η σκοτεινή πλευρά των ναρκισσιστών ηγετών

Bright and dark side of narcissism (Judge et al., 2009)	
Bright	**Dark**
• Charismatic leadership • High leader performance • Consensus-oriented in political and influence processes • High organizational performance • Innovative	• Grandiose self-love (others are inferior) • Reputation-dependent decisions • Arrogance • Insensitive and hostile • Lack of empathy
Pros and cons of narcissistic leaders (Maccoby, 2000)	
Pros	**Cons**
• Great vision • Charismatic and gifted in attracting followers	• Sensitive to criticism • Poor listeners • Lack of empathy • Lack of mentoring others • Desire to compete
Upside and downside of narcissistic leaders (Rosenthal & Pittinsky, 2006)	
Upside	**Downside**
• Supreme confidence and dominance • Inspiring followers with great visions • Context-dependent necessity (e.g., social crisis) • Shape the future • Great charisma	• Arrogance • Feelings of inferiority and emptiness about themselves • Need for recognition and superiority • Hypersensitivity and anger • Lack of empathy • Amorality • Irrationality and inflexibility • Paranoia (e.g., creating enemies where there had been none)

Σε στρατιωτικό πλαίσιο, οι καλύτεροι αξιολογούμενοι ηγέτες αντιπροσώπευαν τη λαμπρή πλευρά του ναρκισσισμού (π.χ. υψηλός εγωισμός και αυτοεκτίμηση), αλλά χωρίς τη σκοτεινή πλευρά της χειραγώγησης και της διαχείρισης των εντυπώσεων (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leiikas, & Nissinen, 2006) . Για τους ασκούμενους, αυτή η γνώση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να επικεντρωθεί και να αναπτυχθεί πιο έντονα τα δυνατά σημεία των ναρκισσιστών, προσπαθώντας παράλληλα να καταπολεμήσει αρνητικές πτυχές της χειραγώγησης και της διαχείρισης των εντυπώσεων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, ο ναρκισσισμός δείχνει ιδιαίτερα σημαντικούς συσχετισμούς με τη χαρισματική ηγεσία.

Οι Furtner, Rauthmann και Sachse (2011) εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ αυτοδιαχείρισης και της σκοτεινής τριάδας. Μπορούσαν να δείξουν ότι η αυτο-ηγεσία ήταν θετικά συνδεδεμένη με τον ναρκισσισμό. Με τη σειρά του, η αυτο-ηγεσία είναι μια σημαντική βασική δεξιότητα για ενεργητική και αποτελεσματική συμπεριφορά ηγεσίας, ιδιαίτερα τη μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία (Furtner & Baldegger, 2016, Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013). Οι Rosenthal και Pittinsky (2006) περιγράφουν τον ναρκισσισμό σε ένα πλαίσιο δύο σχετικών μοντέλων ηγεσίας: το κίνητρο εξουσίας και τη χαρισματική ηγεσία. Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι η εξουσία είναι ένα από τα μεγάλα κίνητρα για ναρκισσιστές ηγέτες. Η ανάγκη για εξουσία

είναι επίσης μία από τις πιο κεντρικές κινητήριες τάσεις ολόκληρης της Dark Triad. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι το κίνητρο εξουσίας των προέδρων των ΗΠΑ έχει σχέση με το χάρισμα, την ικανότητα επικοινωνίας, το χιούμορ, την επιθετική ικανότητα, την επιθετικότητα και την εκμετάλλευση (Deluga, 1997, Winter 2005). Η ναρκισσιστική ηγεσία σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο υποτύπο της εξουσίας των κινήτρων, το εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας. Οι ηγέτες με υψηλό εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας έχουν ένα χαρισματικό, εγωιστικό και επιθετικό στυλ. Το Charisma, με τη σειρά του, είναι ένα από τα σημαντικότερα θετικά γνωρίσματα του ναρκισσισμού (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο ναρκισσισμός σχετίζεται επίσης θετικά με την προεδρική χαρισματική ηγεσία και την απόδοση (Deluga, 1997). Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εξαιρετικά προικισμένοι (τόσο διανοητικά όσο και κοινωνικά), αν και το χάρισμα έχει και τη σκοτεινή του πλευρά (βλ. Conger, 1990 για χαρισματική ηγεσία). Παρόμοια με ένα εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας, η σκοτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας συνδέεται στενά με την ναρκισσιστική ηγεσία (Furtner & Baldegger, 2016, Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Προηγούμενες μελέτες για τον ναρκισσισμό και την ηγεσία έδειξαν μικτά αποτελέσματα. Η σχέση μεταξύ του ναρκισσισμού και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη μπορεί να παρατηρηθεί μόνο στην αυτοαξιολόγηση, αλλά όχι σε άλλη αξιολόγηση (π.χ. αναφορά εποπτικού και δευτεροβάθμιου). Ο Grijalva et al. (2015) έδειξε ότι ένα βέλτιστο, μεσαίο εύρος επιπέδου ναρκισσισμού των ηγετών συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Επομένως, παρεμποδίζουν πολύ υψηλά και πολύ χαμηλά επίπεδα ναρκισσισμού, όπου ο μέτριος ναρκισσισμός συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Μεταξύ των χαρακτηριστικών του Dark Triad, ο ναρκισσισμός είναι πολύ ενεργητικός στη φύση και δείχνει τις ισχυρότερες σχέσεις με την εξωστρέφεια και το άνοιγμα (π.χ., Paulhus & Williams, 2002). Προκειμένου να προωθηθεί η εμφάνιση και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, οι ναρκιστές πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στην «φωτεινή» πλευρά του ναρκισσισμού και να επιδείξουν μια μέτρια μορφή ναρκισσιστικού χαρακτηριστικού. Οι Ong, Roberts, Arthur, Woodman και Akehurst (2016) έχουν παρατηρήσει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα της ναρκισσιστικής ηγεσίας στην εμφάνιση ηγέτη και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ενώ οι ναρκισσιστές μπορούν να γίνουν αντιληπτές στην αρχή ως μετασχηματιστικοί και χαρισματικοί (δηλ. Η εμφάνιση ηγέτη), η ελκυστικότητα των ναρκισσιστών στην ομότιμη αξιολόγηση, μετά από μια σύντομη περίοδο ηγεσίας, μειώθηκε ταχέως (δηλαδή η αποτελεσματικότητα του ηγέτη). Αυτό είναι επίσης σύμφωνο με άλλες έρευνες που αποδεικνύουν ότι η αρχική θετική εμφάνιση και τα αποτελέσματα των ναρκισσιστών μειώνονται μετά από παρατεταμένες αλληλεπιδράσεις (Küfner, Nestler, & Back, 2013, Leckelt et al., 2015, Paulhus, 1998).

Μακιαβελική ηγεσία

Οι Judge et al. (2009) υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο του μακιαβελισμού στην ηγεσία, και παρόμοιο με τον ναρκισσισμό, περιγράφουν μια φωτεινή και σκοτεινή πλευρά του μακιαβελισμού. Οι μακιαβελιστές επιδιώκουν θέσεις ηγεσίας, στις οποίες μπορούν να σχεδιάσουν, να συντονίσουν, να οργανώσουν και να ελέγξουν. Είναι πολύ αποτελεσματικοί στην οργανωτική διοίκηση (Calhoon, 1969) και παρουσιάζουν ένα υψηλό υπολογιστικό κίνητρο για να οδηγήσουν. Χρησιμοποιώντας έναν πειραματικό σχεδιασμό, οι Drory και

Gluskinos (1980) συνέκριναν υψηλούς έναντι χαμηλών μακιαβελικών ηγετών σε ομάδες ομάδας εργασίας. Υψηλοί ηγέτες με τέτοια χαρακτηριστικά, έδωσαν περισσότερες παραγγελίες, έδειξαν μεγαλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις κατάστασης, παρουσίαζαν ένα πιο συμμετοχικό στυλ κάτω από δυσμενείς συνθήκες και ασχολήθηκαν σταθερά λιγότερο με τα αισθήματα των μελών της ομάδας τους. Είχαν ένα ευρύτερο φάσμα κατάλληλων συμπεριφορών από τους χαμηλούς μακιαβελιστές ηγέτες. Αυτά τα ευρήματα ταιριάζουν στην εννοιοποίηση των μακιαβελικών ηγετών ως πολύ στρατηγικών στη σκέψη τους και ικανών να κατευθύνουν τη δυναμική της εξουσίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τους. Αυτοί οι ηγέτες παρουσιάζουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών τακτικών επιρροής για την οικοδόμηση πολιτικών σχέσεων (Judge et al., 2009). Σύμφωνα με τον Simonton (1986), οι μακιαβελικοί πρόεδροι είχαν περισσότερες νομοθετικές νίκες. Επιπλέον, οι πρόεδροι Machiavellian ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί, αποδεικνύοντας την πνευματική λαμπρότητα.

Παρόλο που οι ναρκισσιστές συνήθως θεωρούνται πιο χαρισματικοί, οι μακιαβελικοί ηγέτες μπορεί να βιώσουν χαρισματικά στοιχεία υπό συγκεκριμένες συνθήκες (π.χ. κατοχή πολύ ισχυρών θέσεων). Για παράδειγμα, ο Deluga (2001) ανέλυσε 39 Αμερικανούς προέδρους και έδειξε ότι ο προεδρικός μακιαβελισμός συνδέθηκε θετικά με τη χαρισματική ηγεσία και την ονομαστική απόδοση. Σε μια ιστοριομετρική εξέταση, οι Bedell, Hunter, Angie και Vert (2006) έδειξαν ότι οι χαρισματικοί (π.χ. John F. Kennedy, Benito Mussolini), ιδεολογικοί (π.χ. Mohandas Gandhi, Fidel Castro, Al Capone) ηγέτες παρουσίαζαν διαφορετικά μακιαβελικά χαρακτηριστικά. Οι χαρισματικοί ηγέτες έδειξαν στους μετριοπαθείς και ρεαλιστικούς ηγέτες τα υψηλότερα επίπεδα του μακιαβελιανισμού. Οι πραγματιστικοί ηγέτες χρησιμοποίησαν μια πιο λειτουργική, βασισμένη σε προβλήματα προσέγγιση, η οποία ασχολείται με τις παρούσες καταστάσεις και απαιτήσεις. Οι εξατομικευμένοι ηγέτες με έντονη εστίαση στο εγώ παρουσίασαν πιο ακραία μακιαβελιανά χαρακτηριστικά, ενώ οι κοινωνικοποιημένοι "αλτρουιστές" ηγέτες χρησιμοποίησαν τις μακιαβελικές στρατηγικές. Εργάστηκαν σε συγκεκριμένες καταστάσεις για να αποκτήσουν αποτελεσματικές και πρακτικές λύσεις. Η σκοτεινή πλευρά του μακιαβελισμού μπορεί να αποδοθεί άμεσα στις παρατηρήσεις του Niccolò Machiavelli. Για να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, οι μακιαβελικοί ηγέτες καπηλεύονται την ηγετική τους θέση για προσωπικούς σκοπούς και για να μειώσουν το ενδογενές κίνητρο των εξαρτώμενων από την εργασία τους (Judge et al., 2009).

Με βάση τα αποτελέσματα τριών μελετών, ο Kessler et al. (2010) πρότεινε ένα τρισδιάστατο μοντέλο μακιαβελισμού: διατήρηση της εξουσίας (π.χ. "Ένα αποτελεσματικό άτομο οικοδομεί ένα powerbase ισχυρών ανθρώπων"), πρακτικές διαχείρισης (π.χ. "Είναι σημαντικό για ένα άτομο να μάθει από τα λάθη των ανεπιτυχών ανθρώπων ") και χειραγωγικές συμπεριφορές (π.χ.," Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι αδύναμοι, ένα λογικό άτομο θα πρέπει να επωφεληθεί από την κατάσταση για να μεγιστοποιήσει τα δικά του κέρδη "). Οι δύο πρώτες διαστάσεις είναι πιο θετικές στη φύση: η διατήρηση της εξουσίας και οι πρακτικές διαχείρισης ήταν θετικά συνδεδεμένες με τη συνείδηση και αρνητικά με το CWB, ενώ οι συμπεριφορές χειραγώγησης ήταν θετικά συνδεδεμένες με τη CWB. Οι μακιαβελικοί ηγέτες έδειξαν θετικές συνενώσεις στις αντιλήψεις των υποκειμένων για καταχρηστική εποπτεία. Αυτές οι σχέσεις είχαν μεσολαβήσει πλήρως από τις αντιλήψεις των υποκειμένων για αυταρχική ηγεσία. Επομένως, οι τάσεις των

μακιαβελικών ηγετών θα εκφράσουν έντονα την αυταρχική συμπεριφορά ηγεσίας (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010).

Όχι μόνο οι ηγέτες, αλλά και οι οπαδοί, θα μπορούσαν να έχουν υψηλές μακιαβελικές τάσεις. Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Belschak, Den Hartog και Karlshoven (2015) κατέδειξαν ότι η ηγεσία μετασχηματισμού έχει θετική επίδραση στους μακιαβελικούς οπαδούς. Η μετασχηματιστική ηγεσία μείωσε τις σχέσεις μεταξύ των μακιαβελικών οπαδών και της συμπεριφοράς της οργανωτικής ιθαγένειας. Η συμπεριφορά της Οργανωτικής Ιθαγένειας (OCB) είναι επίσης γνωστή ως σύνδρομο καλού στρατιώτη (Organ, 1988). Η συμπεριφορά του πολίτη συχνά υπερβαίνει την περιγραφή της θέσης εργασίας του υπαλλήλου, για παράδειγμα βοηθώντας άλλους ή εργαζόμενος επιπλέον ώρες (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013). Με την μετασχηματιστική ηγεσία των ηγετών ο εγωιστής μακιαβελικός οπαδός θα μπορούσε να μετασχηματιστεί σε μια οργανωτική συμπεριφορά. Ωστόσο, πρέπει να θεωρηθεί ότι οι μακιαβελικοί μπορούν να χρησιμοποιούν OCB και prosocial συμπεριφορά για εγωιστικούς σκοπούς. Έτσι, θα μπορούσε να υπάρχει και μια σκοτεινή πλευρά της συμπεριφοράς της οργανωτικής ιθαγένειας (Bolino et al., 2013). Υπάρχουν θετικές και αρνητικές μακιαβελικές τάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ηγετών. Οι μακιαβελικοί ηγέτες είναι σχετικά αυτο-ελεγχόμενοι, οξεικοί και ρεαλιστικοί. Παρουσιάζουν μεγάλη ευελιξία και είναι εξαιρετικοί διαχειριστές επιχειρήσεων. Επιπλέον, έχουν εξαιρετικές διαπραγματευτικές δεξιότητες (Judge et al., 2009). Οι πιο αρνητικές πτυχές των μακιαβελικών τάσεων θα πρέπει να αναγνωρίζονται, να αντικατοπτρίζονται και τελικά να εξουδετερώνονται (ή τουλάχιστον να διοχετεύονται κατά κάποιον τρόπο σε πιο εποικοδομητικούς τρόπους).

Ψυχοπαθητική ηγεσία

Η ψυχοπάθεια είναι το "πιο σκοτεινό" χαρακτηριστικό Dark Triad σε οργανωτική ηγεσία και επίσης το λιγότερο διερευνημένο (Mathieu et al., 2014). Υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία όσον αφορά την ψυχοπάθεια και την ηγεσία (Boddy, 2015α). Για να περιγράψουμε την ψυχοπαθητική ηγεσία, ο γενικότερος όρος ενός «εταιρικού ψυχοπαθητικού» χρησιμοποιείται ευρέως. Περίπου το 1% του πληθυσμού που εργάζεται για οργανώσεις εκτιμάται ότι είναι ψυχοπαθείς (Coid, Yang, Ullrich, Roberts, & Hare, 2009). Πώς μπορούν οι ψυχοπαθείς να αποκτήσουν οργανωτικές ηγετικές θέσεις; Μόλις βρίσκονται σε οργανώσεις, χρησιμοποιούν ποικίλες στρατηγικές διαχείρισης για να φτάσουν στο στόχο τους να φτάσουν στην κορυφή του οργανισμού. Ενώνονται με τους υποστηρικτές τους και ταυτόχρονα αντιτίθενται στους εχθρούς τους που κατά την άποψή τους αποτελούν εμπόδιο για μια επιτυχημένη οργανωτική σταδιοδρομία. Οι Chiaburu, Munoz και Gardner (2013) έδειξαν ότι η πρωτογενής ψυχοπάθεια είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης του καριερισμού. Σύμφωνα με τον Babiak και τον Hare (2006), οι ψυχοπαθείς διαιρούν τα μέλη της οργάνωσης σε δύο μέρη: Ένα μέρος αποτελείται από τους υποστηρικτές τους, το άλλο μέρος αποτελείται από τους δυσφημιστές τους που αναγνωρίζουν ότι ο οργανισμός βρίσκεται σε κίνδυνο. Προσπαθούν να ξεπεράσουν και να απομακρύνουν τους προσβολείς τους για να ανέβουν καλύτερα στην εξουσία. Σύμφωνα με τον Babiak, τον Neumann και τον Hare (2010), περίπου το 4% των ηγετών στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα των οργανώσεων είναι ψυχοπαθείς. Οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες συσχετίστηκαν θετικά με το αντιληπτό χαρισματικό στυλ και το στυλ παρουσίασης,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμπεριλαμβανομένων των εξαιρετικών στυλ επικοινωνίας (Babiak et al., 2010). Οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες μπορούν να βρεθούν κατά κύριο λόγο σε ανώτερα στελέχη (Spencer & Byrne, 2016). Έτσι, οι καλές δεξιότητες παρουσίασης και τα άριστα στυλ επικοινωνίας θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως πλεονεκτήματα για να βασιστούν στην ανάπτυξη των ηγετών, ειδικά καθώς φαίνεται να προάγουν την οργανωτική σταδιοδρομία.

Οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες είναι πολύ ευαίσθητοι στην επιλογή των οπαδών τους, οι οποίοι πρέπει να τους καταβάλουν απόλυτη πίστη. Η συμμόρφωση και η αξιοπιστία των υφισταμένων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ψυχοπαθητικών ηγετών. Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στην ψυχοπάθεια και το μοντέλο ηγεσίας πλήρους εμβέλειας (μετασχηματιστική, transactional και laissez-faire leadership), δύο μελέτες με σχετικά παρόμοια αποτελέσματα δεν αποκάλυψαν συσχετισμό μεταξύ της ψυχοπάθειας και της χάριτος (Mathieu, Neumann, Babiak & Hare, 2015, Westerlaken & 2013): Η ψυχοπάθεια συσχετίστηκε θετικά με την παθητική ηγεσία (διαχείριση κατά εξαίρεση και ηγέτης laissez-faire) και αρνητικά με ενεργό και αποτελεσματική ηγεσία (ηγεσία μετασχηματισμού και συναλλαγής). Έτσι, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων και δεν ενδιαφέρονται για τους οπαδούς τους. Οι Mathieu et al. (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, όπως και ο ναρκισσισμός, η ψυχοπάθεια μπορεί να συνδέεται με την εμφάνιση ηγέτη ή την ταυτοποίηση της επιφάνειας με ηγεσία, αλλά όχι με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι Mathieu και Babiak (2015) κατέδειξαν επίσης ότι η ψυχοπάθεια των ηγετών ήταν ισχυρότερη πρόβλεψη για τη συμπεριφορά των εργαζομένων (ικανοποίηση από την εργασία, προθέσεις κύκλου εργασιών, κίνητρο εργασίας, παραμέληση εργασίας) από τις τρεις διαστάσεις του μοντέλου ηγεσίας πλήρους φάσματος. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες συνδέονταν θετικά με καταχρηστική επίβλεψη και τις προθέσεις των υπαλλήλων για το κύκλο εργασιών και αρνητική ικανοποίηση από την εργασία των οπαδών (2016).

Συνοπτικά, ο Boddy (2015α) αναμένει μια ποικιλία αρνητικών συνεπειών των ψυχοπαθών ηγετών για οργανώσεις (π.χ. εταιρική αποτυχία, δόλιες δραστηριότητες, εκμεταλλευόμενοι οπαδοί, εκφοβισμός στο χώρο εργασίας και βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων). Σε μια διαχρονική μελέτη περίπτωσης ενός εταιρικού ψυχοπαθούς ως CEO, ο Boddy (2015b) περιγράφει τις αρνητικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της ψυχοπαθητικής ηγεσίας. Το καθορισμένο στυλ ηγεσίας έδειξε έντονες ομοιότητες με την ηγεσία του laissez-faire με αρνητικά αποτελέσματα σχετικά με τον εκφοβισμό, την απόσυρση του προσωπικού και τα υψηλά ποσοστά του κύκλου εργασιών. Ένα υψηλό εταιρικό σκορ ψυχοπάθειας του Διευθύνοντος Συμβούλου επίσης μείωσε την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Επιπλέον, ο ψυχοπαθής Διευθύνων Σύμβουλος εστίασε στη δύναμη της δικής του θέσης και της εξωτερικής του φήμης, εφαρμόζοντας ένα κλίμα οργανωτικού φόβου. Οι σκοτεινές πτυχές της ψυχοπαθητικής ηγεσίας πρέπει να αντιμετωπιστούν στην ανάπτυξη αρχηγών, καθώς παρουσιάζουν μια ευρεία ποικιλία αρνητικών αποτελεσμάτων για άτομα, ομάδες και οργανισμούς.

3.6.4.Χαρακτηριστικά σκοτεινού ηγέτη και ανάπτυξη ηγετών (Leader's Dark Triad Personality Traits)

Η ανάπτυξη ηγετών επικεντρώνεται στην ενδοπροσωπική ανάπτυξη δεξιοτήτων (π.χ. αυτογνωσία, αυτορρύθμιση και αυτοκίνηση) που απαιτούνται για τους επίσημους ηγετικούς ρόλους τους (Day, 2000). Αυτές οι δεξιότητες οδηγούν σε αυξημένη ατομική γνώση, εμπιστοσύνη και προσωπική εξουσία (Zand, 1997). Τα χαρακτηριστικά του Dark Triad, αντί να είναι καθαρά ακατάλληλα, μπορούν να θεωρηθούν ως προσαρμογές που προωθούν τα οφέλη για ένα άτομο πρωτίστως βραχυπρόθεσμα σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον, μαζί με ορισμένες πτυχές που προάγουν και μακροπρόθεσμη επιτυχία (McDonald et al., 2011). Αυτή η πτυχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ηγετών.

Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η γνώση για τα Σκοτεινά Χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη των ηγετών; Ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια είναι σχετικά σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία πρέπει να στοχεύουν στη διαδικασία επιλογής των ηγετών (Reichard & Johnson, 2011). Η γνώση σχετικά με τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ήδη αναπτυξιακή ετοιμότητα στους ηγέτες (Avolio, 2004). Οι ναρκισσιστές μπορούσαν να επιδείξουν την ισχυρότερη ετοιμότητα ανάπτυξης, ακολουθούμενη από τους μακιαβελικούς και τους ψυχοπαθείς (Harms, Spain, & Hannah, 2011). Ανάμεσα στη σκοτεινή τριάδα, ο ναρκισσισμός είναι το χαρακτηριστικό που σχετίζεται περισσότερο με τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά (ανοχή, εξωστρέφεια) και την αυτο-ηγεσία (Furtner et al., 2011, Paulhus & Williams, 2002). Η αυτοδιαχείριση, με τη σειρά της, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία (Furtner et al., 2013). Έτσι, οι ναρκισσιστές ηγέτες μπορεί να θεωρηθούν χαρισματικοί. Οι ναρκιστές αγωνίζονται για κοινωνική αναγνώριση και θαυμασμό.

Τόσο η ηγετική θέση όσο και η διαδικασία ηγεσίας μπορούν να εκπληρώσουν το βασικό τους κίνητρο για κοινωνική αναγνώριση και θαυμασμό. Οι ναρκισσιστές απολαμβάνουν την ίδια την ηγετική διαδικασία και παρουσιάζουν ένα υψηλό ενδογενές (συναισθηματικό) κίνητρο να οδηγήσουν (Chan & Drasgow, 2001). Το εγγενές κίνητρο των ναρκισσιστών ηγετών, με τη σειρά του, αυξάνει το χάρισμά τους (Barbuto, 2005 · Furtner et al., 2013 · Shamir, House, & Arthur, 1993). Το χάρισμα είναι ένα βασικό εργαλείο για τους ναρκισσιστές ηγέτες που λαμβάνουν κοινωνική αναγνώριση και θαυμασμό. Όχι μόνο το εγγενές κίνητρο να οδηγήσουν το πλήθος αυξάνει τις χαρισματικές αντιλήψεις των ναρκισσιστών, αλλά και την κυρίαρχη, αυτοπεποίθησή τους και ταυτόχρονα γοητευτική εμφάνιση. Με βάση την κεντρική τους ανάγκη για εξουσία, αναγνώριση και θαυμασμό, η ανάπτυξη του χαρίσματος είναι μια κοινωνικά προσαρμοστική στρατηγική των ναρκισσιστών. Συνοπτικά, οι ναρκισσιστές έχουν καλές απαιτήσεις για να επωφεληθούν από την ανάπτυξη ηγέτη, καθώς είναι ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και ασταμάτητη μαθητεία νέων γνώσεων. Ενσωματώνουν νέες γνώσεις γρήγορα για να βελτιώνουν συνεχώς την προσωπική τους αποτελεσματικότητα ώστε τελικά να φτάσουν στο κεντρικό τους στόχο.

Με βάση το σχετικό καλό αυτοέλεγχο, την υψηλή προσαρμοστικότητα και την ευελιξία για τις απαιτήσεις κατάστασης, οι μακιαβελικοί μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την ανάπτυξη ηγετών. Οι μακιαβελικοί θα μπορούσαν να επιδείξουν υψηλή ικανότητα μάθησης στο πλαίσιο της ανάπτυξης αρχηγών, αν η

μεσολαβούμενη γνώση (π.χ. η αυξανόμενη αυτορρύθμιση) εξυπηρετεί για τον προσωπικό τους μακροπρόθεσμο στόχο (επίτευξη ισχύος και κατάστασης). Είναι κύριοι χειραγώγησης και εξαπάτησης τακτικής. Έχουν τον υψηλότερο αυτοέλεγχο μεταξύ των χαρακτηριστικών του Dark Triad (Paulhus, 2014), παρουσιάζουν υψηλή προσαρμοστικότητα και πρέπει να ασκούν έναν ορισμένο βαθμό ευαισθητοποίησης ώστε να προσαρμόζονται με ευελιξία σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Με βάση την αυξημένη συνειδητοποίηση (εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών) και την απόκτηση νέων και προσωπικά σχετικών γνώσεων, θα μπορούσαν επίσης να επωφεληθούν από την ανάπτυξη ηγετών.

Οι ψυχοπαθείς έχουν μεγάλο ενδιαφέρον να βιώσουν νέα πράγματα και είναι πολύ τολμηροί. Παρά την υψηλή τους παρορμητικότητα και τη σχετική βραχυπρόθεσμη εστίασή τους, οι ψυχοπαθείς που αγωνίζονται για υψηλές ηγετικές θέσεις σε οργανώσεις θα μπορούσαν επίσης να αποκτήσουν πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη ηγετών. Για να μειωθεί η κεντρική αδυναμία του χαμηλού αυτοέλεγχου, πρέπει να δοθεί έμφαση στην κατάρτιση συγκεκριμένων τεχνικών αυτορρύθμισης (π.χ. καλλιέργεια δεξιοτήτων ευαισθητοποίησης).

Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των σκοτεινών ηγετών στην ανάπτυξη των ηγετών; Η γνώση σχετικά με τα πλεονεκτήματα (πλεονεκτήματα προσαρμογής) και τα μειονεκτήματα των δυσκολιών Dark Triad μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για όλες τις εκφάνσεις του εργασιακού και οργανωσιακού περιβάλλοντος σε μια εταιρία, όπως για παράδειγμα στο performance management που θα εξεταστεί στην έρευνα της παρούσας εργασίας. Οι σκοτεινές ηγέτες μπορούν να προβληματιστούν σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και να αναπτύξουν ένα σχέδιο για να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία και να εξουδετερώσουν ή να εξαλείψουν τις αδυναμίες τους. Τα νέα στελέχη, οι «φωτεινές» ηγέτες (π.χ. οι ηγέτες) και οι ηγέτες με μεγάλη ανάγκη για προσχώρηση καθώς και ο χαμηλός προσανατολισμός της κοινωνικής κυριαρχίας θα μπορούσαν να μάθουν πράγματα από τα δυνατά σημεία των σκοτεινών ηγετών. Για παράδειγμα, οι επικεφαλής σε μια εταιρία μπορεί να συνειδητοποιήσουν ότι ενδέχεται να μην είναι επαρκώς κυρίαρχοι και αποτελεσματικοί στον ηγετικό τους ρόλο.

Με κεντρικό στόχο την ανάπτυξη των ηγετών για τη βελτίωση της ατομικής γνώσης, της εμπιστοσύνης και της προσωπικής εξουσίας των ηγετών, καθώς και για την προώθηση του ανθρώπινου κεφαλαίου των μεμονωμένων ηγετών, ο Πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τα βασικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των χαρακτηριστικών Dark Triad των ηγετών. Αυτή η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί άμεσα στην ανάπτυξη αρχηγών αλλά και στην οργανωσιακή δομή μιας εταιρίας, όπως για παράδειγμα στην κατάρτιση αναλυτικού σχεδίου ελέγχου performance management.

Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της Dark Triad στην ανάπτυξη ηγετών.(Paulhus,2014)

Dark trait	Strengths (to be developed)	Weaknesses (to be worked on)
Narcissism	• Self-confident • Dominant • Intrinsic (affective) motivation to lead • Self-leading • Charismatic • Visionary • Innovative • Charming • Sensitive to social cues	• Arrogant • Selfish • Oversensitive to criticism • Exaggerated self-love • Competing • Lack of empathy
Machiavellianism	• Dominant • Self-controlled • Highly flexible in social situations • Astute and strategic thinking • Pragmatic • Effective in business administration • Tactical negotiating skills • Broad variety of influencing tactics	• Manipulative • Selfish • Cheating • Inconsiderate • Extrinsic (calculating) motivation to lead
Psychopaths	• Dominant • Communicative • Thrill-seeking	• Impulsive • Selfish • Callous • Lack of empathy • Unpredictable and irrational behavior • Paranoid • Terrifying

3.7.Μεταβλητή της ψυχολογικής σύμβασης (Psychological Contract)

Μια ψυχολογική σύμβαση, μια έννοια που αναπτύχθηκε στη σύγχρονη έρευνα από τον οργανωτή μελετητή Denise Rousseau, (Rousseau, 1989) αντιπροσωπεύει τις αμοιβαίες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυπες υποχρεώσεις μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου. Ορίζει τη δυναμική της σχέσης και καθορίζει τη λεπτομερή πρακτικότητα του έργου που πρέπει να γίνει. Διακρίνεται από την τυπική γραπτή σύμβαση εργασίας, η οποία, ως επί το πλείστον, προσδιορίζει μόνο τα αμοιβαία καθήκοντα και ευθύνες σε γενικευμένη μορφή.

Παρόλο που το άρθρο του Rousseau του 1989 (Rousseau, 1989) όπως επισημάνθηκε από τον Coyle-Shapiro "*είχε μεγάλη επιρροή στην καθοδήγηση της σύγχρονης έρευνας*" (Coyle et al.,2008), η έννοια της ψυχολογικής σύμβασης εισήχθη για πρώτη φορά από τον Αργύρη (1960) «*οι εργαζόμενοι θα τείνουν να παράγουν βέλτιστα υπό παθητική ηγεσία. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν, μια σχέση μπορεί να εξελίσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες – ηγέτες και να ονομαστεί «ψυχολογική σύμβαση εργασίας». Τούτη η σύμβαση μπορεί να διατηρήσει την υψηλή παραγωγή, κλπ., αν οι αρχηγοί εγγυώνται και σέβονται τους κανόνες*

της άτυπης συμφωνίας με τους εργαζομένους (δηλαδή, αφήνουν μόνο τους εργαζόμενους, βεβαιώνουν ότι έχουν επαρκείς μισθούς και έχουν ασφαλείς θέσεις εργασίας)». (Argyris, 1960)

Οι ψυχολογικές συμβάσεις καθορίζονται από τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, όπου υπάρχουν άγραφες αμοιβαίες προσδοκίες για κάθε πλευρά. Μια ψυχολογική σύμβαση ορίζεται μάλλον ως φιλοσοφία, όχι ως τύπος ή επινοημένο σχέδιο. Χαρακτηρίζοντας μια ψυχολογική σύμβαση μέσω αξιών όπως ο σεβασμός, η συμπόνια, η αντικειμενικότητα και η εμπιστοσύνη (Chapman,2016). Σχηματίζονται από πεποιθήσεις για συμφωνίες ανταλλαγής και μπορεί να προκύψουν σε μια μεγάλη ποικιλία καταστάσεων που δεν είναι απαραίτητα η σχέση εργοδότες-υπάλληλοι (Rousseau, 1998). Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό στη λειτουργία του αφού καθορίζουν τη σχέση εργασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Υπό αυτή την ιδιότητα, η ψυχολογική σύμβαση είναι μια ουσιαστική, αλλά σιωπηρή συμφωνία που ορίζει τις σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου. Μπορούν να προκαλέσουν ενάρετους και φαύλους κύκλους σε ορισμένες περιπτώσεις. Πολλοί επιστήμονες ορίζουν την ψυχολογική σύμβαση ως μια αντιληπτή ανταλλαγή συμφωνίας μεταξύ ενός ατόμου και ενός άλλου μέρους (Rousseau, 1998). Είναι ένας τύπος κοινωνικής σχέσης ανταλλαγής (Tumlay et al., 2016). Παραλληλίζονται μεταξύ της ψυχολογικής σύμβασης και της κοινωνικής ανταλλαγής θεωρίας επειδή η αξία της σχέσης καθορίζεται μέσω μιας ανάλυσης κόστους-οφέλους (Gautier, 2015). Ο σιωπηλός χαρακτήρας της ψυχολογικής σύμβασης καθιστά δύσκολο τον καθορισμό, αν και υπάρχει κάποια γενική συναίνεση ως προς τη φύση της. Αυτή η συναίνεση προσδιορίζει τις ψυχολογικές συμβάσεις ως "δεσμευτικές, σιωπηρές, αμοιβαίες, αντιληπτές και βασισμένες στις προσδοκίες" (Christeen, 2010).

Μπορούν να επηρεαστούν από πολλά πράγματα όπως αμοιβαία ή αντικρουόμενα ηθικά και αξίες μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου, εξωτερικές δυνάμεις όπως η θεωρία ρήξης και σχετικές δυνάμεις όπως η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams. (Chapman, 2016).

3.8.Μεταβλητή συμπεριφοράς οργανωτικής ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior)

Στη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, η συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας (OCB) είναι η εθελοντική δέσμευση ενός ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό ή μια εταιρεία που δεν ανήκει στα συμβατικά του καθήκοντα.

Ενώ έχει ήδη μελετηθεί από τα τέλη της δεκαετίας του '70, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες το ενδιαφέρον για αυτές τις συμπεριφορές έχει αυξηθεί σημαντικά. Η οργανωτική συμπεριφορά έχει συνδεθεί με τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα, επομένως αυτοί οι τύποι συμπεριφοράς των εργαζομένων έχουν σημαντικές συνέπειες στο χώρο εργασίας.

Ο Organ (1988) ορίζει το OCB ως "*ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και ότι συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης*" . Ο ορισμός OCB από τον Organ περιλαμβάνει τρεις κρίσιμες πτυχές που είναι κεντρικές σε αυτό το κατασκεύασμα:

- Πρώτον, τα OCB θεωρούνται ως διακριτικές συμπεριφορές, οι οποίες δεν αποτελούν μέρος της περιγραφής της εργασίας και εκτελούνται από τον εργαζόμενο ως αποτέλεσμα της προσωπικής επιλογής.
- Δεύτερον, τα OCB πηγαίνουν πέρα από αυτό που είναι μια εκτελεστή απαίτηση της περιγραφής της θέσης εργασίας.
- Τέλος, τα OCB συμβάλλουν θετικά στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Ταυτόχρονα, ο ορισμός του OKB από τον Organ (1988) δημιούργησε μεγάλη κριτική. Η ίδια η φύση του κατασκευάσματος καθιστά δύσκολη την επιχειρησιακή οριοθέτηση. Οι κριτικοί άρχισαν να αμφισβητούν το αν οι OCB, όπως ορίζονται από τον Organ, είχαν διακριτική ευχέρεια. Ο Organ (1997), απαντώντας στις επικρίσεις, επισημαίνει ότι από τον αρχικό ορισμό της, οι θέσεις εργασίας έχουν απομακρυνθεί από ένα σαφώς καθορισμένο σύνολο καθηκόντων και ευθυνών και έχουν εξελιχθεί σε πολύ πιο διφορούμενους ρόλους. Χωρίς καθορισμένο ρόλο, γίνεται γρήγορα δύσκολο να καθοριστεί τι είναι διακριτική ευχέρεια.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι μελετητές έδωσαν πραγματική ώθηση στην περιοχή του OCB όσον αφορά την εμπειρική έρευνα. Η εμπειρική έρευνα σχετικά με τις συνέπειες των OCB επικεντρώθηκε σε δύο βασικούς τομείς: τις οργανωτικές επιδόσεις και την επιτυχία και τις διαχειριστικές αξιολογήσεις των επιδόσεων και της κατανομής των ανταμοιβών. Υπάρχουν επίσης ορισμένα στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις της OCB στους ίδιους τους εργαζομένους.

3.8.1.Οργανωτικές επιδόσεις και επιτυχία

Έχουν διεξαχθεί πολλαπλές μελέτες και μετα-αναλύσεις για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ OCBs και οργανωτικών επιδόσεων και επιτυχίας. Οι Podsakoff και MacKenzie (1994, όπως αναφέρεται στο Organ et al., 2006) εξέτασαν έναν ασφαλιστικό οργανισμό και διαπίστωσαν ότι η OCBs civic virtue και sportsmanship συνδέονταν σημαντικά με τους δείκτες της απόδοσης των πωλήσεων. Οι Podsakoff, Ahearne και MacKenzie (1997, όπως αναφέρεται στο Organ et al., 2006) εξέτασαν τους εργάτες χαρτοποιίας και διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας σχετίζεται σημαντικά με την ποιότητα του προϊόντος. Οι MacKenzie, Podsakoff και Ahearne (1996, όπως αναφέρεται στο Organ et al., 2006) διαπίστωσαν ότι η αρετή των πολιτών και η συμπεριφορά βοήθειας σχετίζονταν σημαντικά με το ποσοστό των πωλήσεων ομάδων ποσοστώσεων. Οι Walz και Niehoff (2000) εξέτασαν 30 διαφορετικά εστιατόρια και διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας σχετίζεται σημαντικά με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των επιδόσεων. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας συσχετίστηκε επίσης αρνητικά με τα σπατάλη τροφίμων. Ο Koys (2001, όπως αναφέρεται στο Organ et al., 2006) χρησιμοποίησε ένα συνδυασμό OCB διαστάσεων για να σχηματίσει ένα σύνθετο μέτρο OCB. Τα αποτελέσματα από αυτή τη μελέτη έδειξαν ότι το σύνθετο μέτρο της OCB συσχετίστηκε θετικά με τα κέρδη των εστιατορίων.

Πιο πρόσφατα, οι Podsakoff, Blume, Whiting και Podsakoff (2009) διαπίστωσαν ότι οι OCB σχετίζονταν θετικά με τις επιδόσεις σε επίπεδο μονάδας και την ικανοποίηση των πελατών. Οι Nielsen, Hrivnak και Shaw (2009), στην μετα-αναλυτική ανασκόπηση της υπάρχουσας ομαδικής βιβλιογραφίας, εξέτασαν τη σχέση

μεταξύ OCB και επιδόσεων σε επίπεδο ομάδας. Αυτοί οι ερευνητές βρήκαν μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της συνολικής OCB και της απόδοσης σε επίπεδο ομάδας. Επιπλέον, οι Nielsen et al. (2009) διαπίστωσαν ότι παρόμοια μοτίβα σχέσεων υπήρχαν για κάθε διάσταση του OCB: πολιτική αρετή, αθλητισμός, αλτρουισμός, συνείδηση και ευγένεια.

3.8.2.Διοικητικές αξιολογήσεις και κατανομές ανταμοιβών

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ ΟΕ και διαχειριστικών αξιολογήσεων, οι Podsakoff και οι συνάδελφοί του (2000) διαπίστωσαν, σε μια περίληψη εμπειρικών στοιχείων, ότι οι OCB αντιπροσωπεύουν αποκλειστικά το 42,9% της διακύμανσης στις αξιολογήσεις των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν επίσης ότι ο αλτρουισμός ή η βοήθεια σχετίζονταν σημαντικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης σε οκτώ από τις δέκα μελέτες στις οποίες συμπεριλήφθηκαν. Η αθλητική ικανότητα σχετίζεται σημαντικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης σε πέντε από τις οκτώ μελέτες στις οποίες συμπεριλήφθηκαν. Η συνείδηση σχετίζεται σημαντικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης και στις τρεις μελέτες στις οποίες συμπεριλήφθηκαν και η ηθική του εργαζομένου σχετίζεται σημαντικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης σε έξι από τις οκτώ μελέτες στις οποίες συμπεριλήφθηκαν.

Πιο πρόσφατα, οι Podsakoff et al. (2009) διαπίστωσαν ότι οι OCB έχουν μια θετική σχέση με τις αξιολογήσεις απόδοσης και τις ανταμοιβές. Οι Podsakoff, Whiting, Podsakoff και Mishra (2010) εξέτασαν τις επιπτώσεις της τάσης των υποψηφίων για εργασία να εκθέσουν OCBs στις αποφάσεις επιλογής που έγιναν στο πλαίσιο συνέντευξης εργασίας. Οι ερευνητές αυτοί διαπίστωσαν ότι οι υποψήφιοι των οποίων οι απαντήσεις των συνεντεύξεων έδειξαν την τάση να βοηθούν τους άλλους, να αμφισβητούν το status quo διατυπώνοντας τις απόψεις τους και να υποστηρίζουν και να υπερασπίζονται έναν οργανισμό, θεωρούνταν γενικότερα πιο ικανοί, έλαβαν υψηλότερες συνολικές αξιολογήσεις και έλαβαν υψηλότερους συνιστάμενους αρχικούς μισθούς από εκείνους που δεν το έκαναν.

Η έρευνα έχει εξετάσει επίσης τη σχέση μεταξύ των επιδόσεων στόχου, της CWB και της OCB με γενικές αξιολογήσεις διαχείρισης. Σε σύγκριση με την απόδοση εργασιών και το CWB, διαπιστώθηκε ότι το OCB συμβάλλει ελάχιστα στις συνολικές αξιολογήσεις διαχείρισης (Rotundo & Sackett, 2002). Αυτή η κάπως ασυνεπής μορφή των αποτελεσμάτων σε όλη τη βιβλιογραφία του OCB σε σχέση με τα προηγούμενα υποδηλώνει την ανάγκη για περισσότερη έρευνα στον τομέα αυτό.

3.8.3.Οι επιπτώσεις της OCB στους εργαζομένους

Υπάρχει κάποια ένταση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις επιπτώσεις της OCB στους εργαζομένους που εκτελούν αυτές τις συμπεριφορές. Το να επιτρέπονται στους υπαλλήλους κάποια περιθώρια να εργαστούν εκτός των επίσημων ρόλων τους πιστεύεται ότι ενισχύει την εμπειρία των εργαζομένων και μειώνει τις προθέσεις για τον κύκλο εργασιών και τον πραγματικό κύκλο εργασιών τους (Podsakoff et al., 2009). Ωστόσο, τα οφέλη αυτά της OCB φαίνεται να έχουν κόστος. Η συναισθηματική εξάντληση και η σύγκρουση ανάμεσα στην εγχώρια ζωή και την εργασία είναι και τα δύο υψηλότερα για τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ευσυνείδητους υπαλλήλους, και αυτές οι επιδράσεις είναι ισχυρότερες μεταξύ των εργαζομένων που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις (Deery, Rayton, Walsh and Kinnie, 2016).

3.8.4.Μέτρηση OCB

Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει μια σειρά μέτρων για την OCB. Ωστόσο, πριν να μπορέσει να μετρήσει κανείς ένα θεωρητικό μοντέλο πρέπει τούτο να καθοριστεί. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το OCB δεν είναι ένα αποκομμένο μοντέλο. Έτσι, οι εννοιολογικοί ορισμοί του OCB που χρησιμοποιούνται από τις έρευνες διαφέρουν από τη μελέτη στη μελέτη.

Η μελέτη Bateman and Organ's (1983) ήταν μία από τις πρώτες που αντιμετώπισαν τη μέτρηση του OCB. Ο ορισμός τους για το OCB "*περιλαμβάνει οποιαδήποτε από αυτές τις χειρονομίες (που συχνά θεωρούνται δεδομένες) που λιπαίνουν τον κοινωνικό μηχανισμό της οργάνωσης αλλά δεν εμπλέκονται άμεσα στη συνήθη έννοια της επίδοσης των εργασιών*" (Bateman & Organ, 1983, σ. 588). Με βάση αυτόν τον ορισμό, έχτισαν μια OCB κλίμακα 30 θέσεων που μετρά τη συνεργασία, τον αλτρουισμό, τη συμμόρφωση, την ακρίβεια, την καθαριότητα, την προστασία της ιδιοκτησίας της εταιρείας, σύμφωνα με τους κανόνες της εταιρείας και την αξιοπιστία. Η κλίμακα ζήτησε από κάθε συμμετέχοντα να αξιολογήσει τη συμφωνία ή τη διαφωνία του με καθένα από τα 30 στοιχεία χρησιμοποιώντας μία κλίμακα 7 σημείων που κυμαινόταν από το αρνητικό 3 στο θετικό 3.

Μια άλλη σπουδαία η μελέτη ήταν αυτή που έκαναν οι Smith et al. (1983), η οποία υιοθέτησε μια ελαφρώς πιο πολύπλοκη προσέγγιση μέτρησης, αναπτύσσοντας κλιμάκωση σταδιακά. Προκειμένου να αναπτύξουν την κλίμακα των 16 μεταβλητών, οι ερευνητές αυτοί επικοινώνησαν τους διευθυντές σε κατασκευαστικούς οργανισμούς και τους ζήτησαν να «*εντοπίσουν περιπτώσεις χρήσιμης αλλά όχι απολύτως απαιτούμενης συμπεριφοράς*» (Smith et al., 1983, σελ. 656). Οι ερευνητές δημιούργησαν μια κλίμακα 20 στοιχείων βασισμένη στις συνεντεύξεις, επιπλέον των στοιχείων κλίμακας που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη Bateman and Organ (1983) που αναφέρθηκε προηγουμένως. Το τρίτο βήμα αφορούσε τη διαχείριση της κλίμακας σε μια ομάδα 67 μαθητών που είχαν διαχειριστική εμπειρία. Οι μαθητές κλήθηκαν να ολοκληρώσουν την κλίμακα ενώ σκεφτόταν κάποιον που έχει εργαστεί τώρα ή στο παρελθόν για αυτούς. Οι μαθητές περιέγραψαν στη συνέχεια τη συμπεριφορά εργασίας του ατόμου και τις απαντήσεις του στα στοιχεία της κλίμακας. Μετά την ανάλυση παραγόντων, τέσσερα στοιχεία καταργήθηκαν με αποτέλεσμα την κλίμακα 16 στοιχείων. Με αυτή την κλίμακα οι συγγραφείς βρήκαν αποτελέσματα που δείχνουν τις δύο πρώτες διακριτές διαστάσεις του OCB: αλτρουισμός και γενικευμένη συμμόρφωση. Παραδείγματα στοιχείων στην κλίμακα του Smith και άλλων (1983) περιλαμβάνουν:

- Βοηθάει τους άλλους που απουσιάζουν.
- Δίνει προειδοποίηση εάν δεν είναι σε θέση να έρθει στην εργασία.
- Βοηθά τον επόπτη με το έργο του.
- Παρακολουθεί λειτουργίες που δεν απαιτούνται αλλά που βοηθούν την εικόνα της εταιρείας.

Το 1990, οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter διεξήγαγαν μια σημαντική μελέτη χρησιμοποιώντας τις πέντε διαστάσεις του OCB: αλτρουισμό, συνείδηση, αθλητισμό, ευγένεια και αρετή του πολίτη. Αυτοί οι ερευνητές ανέπτυξαν μια κλίμακα 24 στοιχείων, έχοντας 10 από τους συναδέλφους τους να ταξινομούν κάθε ένα από τα 24 αντικείμενα σε μία από τις πέντε OCB διαστάσεις ή μια "άλλη" κατηγορία, αν θεώρησαν ότι το αντικείμενο δεν εντάσσεται σε καμία από τις πέντε καθορισμένες εννοιολογικές διαστάσεις. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποδείξουν το επίπεδο συμφωνίας τους χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 7 σημείων που κυμαίνεται από "έντονα διαφωνούν" με "συμφωνούν έντονα". Αυτή η δομή πέντε παραγόντων χρησίμευσε ως δομικό στοιχείο για ένα σημαντικό ποσό έρευνας OCB. Παραδείγματα στοιχείων στην κλίμακα του Podsakoff et al. (1990) περιλαμβάνουν:

- Παραβιάζει τους κανόνες και τους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί.
- Παρακολουθεί συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά θεωρούνται σημαντικές.
- Έχοντας επίγνωση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά του επηρεάζει τις θέσεις των άλλων ανθρώπων.
- Ευχάριστα βοηθά τους άλλους που έχουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.

3.9.Μεταβλητή της εργασιακής ασφάλειας (Job Security)

Η ασφάλεια εργασίας έχει οριστεί και παρουσιαστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από ερευνητές και επαγγελματίες. Ο όρος νοείται ως η κατάσταση της γνώσης ότι η δουλειά ενός ατόμου είναι ασφαλής και ότι είναι απίθανο να απολυθεί ή να απολυθεί. Σύμφωνα με τον Borland (1999), η ασφάλεια της απασχόλησης ορίζεται ως απαλλαγή από το φόβο απώλειας εργασίας. Σύμφωνα με τον Simon Stapleton (2009), η ασφάλεια της απασχόλησης ορίζεται ως διασφάλιση ή εμπιστοσύνη του υπαλλήλου ότι θα διατηρήσει την τρέχουσα δουλειά του. Σύμφωνα με το businessdictionary.com, η ασφάλεια της απασχόλησης είναι η διασφάλιση (ή η έλλειψη) που έχει ένας εργαζόμενος για τη συνέχεια της αμειβόμενης απασχόλησης για την επαγγελματική του ζωή.

Ο Ralph Heibutzki (2013) ανέφερε στην έρευνά του ότι η σημασία της ασφάλειας εργασίας επηρεάζει τις ακόλουθες πτυχές:

- Σταθερότητα σταδιοδρομίας,
- Βελτιωμένη κινητοποίηση,
- Βελτιώνει το βιογραφικό σημείωμα

Μια μελέτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης δείχνει ότι η ασφάλεια της απασχόλησης επηρεάζει αποτελεσματικά την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα και των δύο φύλων και για τις επτά χώρες της ΕΕ όπου έγινε η έρευνα (Νικολάου, Θεοδόσου και Βασιλειού, 2002).

Σύμφωνα με τον Arabi, η ασφάλεια της απασχόλησης είναι το αίσθημα της σωστής δουλειάς και της διαβεβαίωσης της συνέχισης του στο μέλλον, καθώς και της απουσίας απειλητικών παραγόντων. Εάν το άτομο Α αισθάνεται ότι θα συνεχίσει τη δουλειά του μέχρι το τέλος της υπηρεσίας του και δεν θα απειληθεί από το άτομο Β να διαδραματίσει τους κατάλληλους ρόλους και καθήκοντα του, το πρόσωπο αυτό απολαμβάνει την ασφάλεια της εργασίας (Arabi, 2000). Σύμφωνα με το DeWitte (2005), οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν επίσης σε ορισμένες πρόσθετες πτυχές. Πρώτον, η εργασιακή ανασφάλεια είναι μια υποκειμενική αντίληψη. Η ίδια αντικειμενική κατάσταση (π.χ. μείωση των παραγγελιών της εταιρείας) μπορεί να ερμηνεύεται με διάφορους τρόπους από διαφορετικούς εργαζόμενους. Μπορεί να προκαλέσει αισθήματα ανασφάλειας για ορισμένους, ενώ η συνέχεια της εργασίας τους («αντικειμενικά μιλώντας») δεν διακυβεύεται. Άλλοι, αντίθετα, μπορεί να αισθάνονται ιδιαίτερα ασφαλείς για την εργασία τους, παρόλο που θα απολυθούν σύντομα αργότερα. Στη συνέχεια, αυτό που υποδηλώνει αυτή η υποκειμενική αντίληψη της εργασιακής ανασφάλειας είναι ότι αφορά την ανασφάλεια για το μέλλον: Οι ανυπόμονοι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι για το αν θα διατηρήσουν ή θα χάσουν την τρέχουσα δουλειά τους. Είναι στο σκοτάδι όσον αφορά το μέλλον τους στον οργανισμό ή την εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αβέβαιοι δεν μπορούν να προετοιμαστούν επαρκώς για το μέλλον, διότι δεν είναι σαφές σε αυτούς εάν πρέπει να αναληφθούν δράσεις ή όχι. Αρκετοί παράγοντες όπως η σύμβαση εργασίας, η συλλογική σύμβαση εργασίας, η εργατική νομοθεσία και προσωπικοί παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία, ο λειτουργικός χώρος εργασίας, η βιομηχανία εργασίας, η θέση εργασίας κ.λπ., διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της ανάγκης για υπηρεσίες ενός ατόμου και επηρεάζουν την προσωπική τους ασφάλεια εργασίας. Γενικά, ορισμένοι τύποι θέσεων εργασίας και βιομηχανικών θέσεων εργασίας θεωρήθηκε ότι έχουν υψηλή εργασιακή ασφάλεια. Για παράδειγμα, οι κυβερνητικές θέσεις εργασίας, οι θέσεις εργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης, οι θέσεις εργασίας στον τομέα της υγείας και οι εργασίες επιβολής του νόμου θεωρούνται πολύ ασφαλείς, ενώ από την άλλη, οι θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα θεωρούνται ευρέως ότι προσφέρουν χαμηλότερη ασφάλεια εργασίας, (Adebayo and Lucky, 2012). Μια έρευνα που διενήργησε η KPMG (2010) για την ασφάλεια της απασχόλησης διαπίστωσε ότι πάνω από το 75% των συμμετεχόντων θεωρούσαν την ασφάλεια εργασίας την πρώτη τους προτεραιότητα κατά την αναζήτηση εργασίας λόγω των αβέβαιων οικονομικών περιβάλλον. Ενώ το αποτέλεσμα έδειξε επίσης ότι το 67% των συμμετεχόντων ήταν πιθανό να εργάζονται σε δημόσιο ή μη κερδοσκοπικό οργανισμό παρά σε εταιρική επιχείρηση λόγω της ύφεσης.

Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένοι δημογραφικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια της εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές ηλικιακές κλίμακες. οι άνθρωποι στην ηλικία των 40 ετών και άνω θεωρείται έχουν συνήθως τα παιδιά και, ως εκ τούτου, βιώνουν περισσότερη εργασιακή ανασφάλεια από εκείνους που δεν έχουν τέτοια ευθύνη. Παρόμοια υψηλή εργασιακή ανασφάλεια αντιμετωπίζουν οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι (De Witte, et al., 2003). Το φύλο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ανασφάλειας. Είναι προφανές από μελέτες ότι οι άνδρες αντιμετωπίζουν περισσότερη εργασιακή ανασφάλεια από τις γυναίκες (Kinnunen, et al., 1999). Ωστόσο, συζητείται επίσης ότι μια γυναίκα που έχει την ευθύνη να κερδίζει λεφτά μπορεί να αντιμετωπίσει την ίδια ανασφάλεια με τον άνθρωπο (De

Witte, 1999). Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση έχει αντίκτυπο στην ασφάλεια της εργασίας. Αποκαλύπτεται ότι οι άνθρωποι με χαμηλή κατάσταση απειλούνται περισσότερο από την απώλεια θέσεων εργασίας και αισθάνονται μεγαλύτερη ανασφάλεια. Συχνά οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι χαμηλής κατάστασης έχουν χαμηλή εκπαίδευση, επομένως προσπαθούν να παραμείνουν στην παρούσα εργασία και ο φόβος της ανεργίας δημιουργεί υψηλό επίπεδο ανασφάλειας (Sverke et al., 2006). Οι συμβάσεις απασχόλησης επηρεάζουν επίσης την εργασιακή ανασφάλεια. Οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης έχουν συγκριτικά μικρότερο επίπεδο εργασιακής ανασφάλειας στους προσωρινούς εργαζόμενους (Barling, et al., 1996).

4. Μεθοδολογια Έρευνας

Στο παρών κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα η οποία χωρίζεται στις ενότητες:

- Ερευνητικοί σκοποί-ερωτήματα-υποθέσεις
- Σχεδιασμός Έρευνας
- Πληθυσμός-Δείγμα
- Διαδικασία-Μέθοδος συλλογής Δεδομένων
- Εργαλεία Ανάλυσης
- Ηθικά Διλήμματα-Ζητήματα Δεοντολογίας
- Αξιοπιστία και εγκυρότητα δεδομένων

4.1. Ερευνητικοί σκοποί-ερωτήματα-υποθέσεις

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση, την οργανωτική ιθαγένεια και την εργασιακή ασφάλεια. Επιπλέον σκοπός είναι να διερευνηθεί η επίδραση της σκοτεινής ηγεσίας στις προαναφερθέντες σχέσεις. Με βάση τους ερευνητικούς σκοπούς της μελέτης διατυπώνονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1) Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;
2) Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;
3) Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;
4) Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;
5) Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;
6) Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;

Οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

- Η διαχείριση της απόδοσης αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την ψυχολογική σύμβαση.
- Η διαχείριση της απόδοσης αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την οργανωτική ιθαγένεια.
- Η διαχείριση της απόδοσης αναμένεται να συσχετιστεί θετικά με την εργασιακή ασφάλεια.
- Η σκοτεινή ηγεσία αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση.
- Η σκοτεινή ηγεσία αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια.
- Η σκοτεινή ηγεσία αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια.

4.2. Σχεδιασμός έρευνας

Διεξήχθη ποσοτική έρευνα λόγω μεγάλου μεγέθους δείγματος 150 εργαζομένων. Επίσης, σύμφωνα με τον σκοπό της έρευνας ήταν απαραίτητο να μελετηθούν οι συσχετίσεις των μεταβλητών (Hayes, 2013). Γενικότερα, οι ποσοτικές έρευνες έχουν την δυνατότητα αποθήκευσης μεγάλου όγκου πληροφοριών (Cohen, Manion & Morrison, 2007), ερμηνεύουν φαινόμενα με μαθηματικό τρόπο (Muijs, 2010), και προσπαθούν να γενικεύσουν τα συμπεράσματα (Creswell, 2013) εφόσον το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Φαρμάκης, 2017). Επιπλέον η παρούσα έρευνα είναι πρωτογενής δηλαδή «συλλέχτηκαν δεδομένα από πρώτο χέρι» (Driscoll, 2011) με σκοπό να ανακαλυφθεί κάτι καινούριο (Lowe, 2011).

4.3. Πληθυσμός -Δείγμα

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε εργαζομένους επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αναφορικά με το δείγμα, αυτό αποτελούταν από 150 άτομα, στην πλειοψηφία τους γυναίκες ηλικίας 18-35 ετών. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ είτε είχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση. Οι εργαζόμενοι της έρευνας δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι έχουν έως 3 χρόνια εργασίας στον οργανισμό που εργάζονται. Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις με περισσότερους από 100 υπαλλήλους ενώ το 1/3 σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 υπαλλήλους.

4.4. Διαδικασία-Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη συλλέγοντας δεδομένα με τη χρήση του ερωτηματολογίου από εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει 52 ερωτήσεις χωρισμένες σε 6 ενότητες. Η 1η ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Η 2η ενότητα αποτελείται από 12 ερωτήσεις και αναφέρεται στην διαχείριση απόδοσης. Οι 12 ερωτήσεις επιλέχτηκαν από το Performance management evaluation questionnaire που χρησιμοποιεί η συμβουλευτική εταιρεία Kardaslarson. Η 3η ενότητα αναφέρεται στην ψυχολογική σύμβαση (Moore, 2014 & Rousseau, 2008) με 6 ερωτήσεις, η 4η στην οργανωτική ιθαγένεια με 12 ερωτήσεις (Fox et al, 2012), η 5η στην εργασιακή ασφάλεια (Heydy et al, 2017) με 6 ερωτήσεις και η 6η στην σκοτεινή ηγεσία από το ερωτηματολόγιο The Dirty Dozen (Jonason, 2010) με 11 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις των ενοτήτων 2,3,4,5,6 είναι τύπου Likert 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η 4 την «Συμφωνώ» και η 5 την «Συμφωνώ απόλυτα». Τα δεδομένα συλλέχτηκαν στον χώρο εργασίας των εργαζομένων. Η διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν 5 λεπτά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.5. Εργαλεία ανάλυσης

Τα δεδομένα αποδελτιώθηκαν από τον ερευνητή σε βάση δεδομένων του Microsoft Office Excel. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24. Το λογισμικό Microsoft Office Excel 2016 χρησιμοποιήθηκε για σχεδιασμό γραφημάτων.

Η ανάλυση των δεδομένων χωρίστηκε στο στάδιο της Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής. Στην Περιγραφική Στατιστική οι ποιοτικές μεταβλητές της έρευνας παρουσιάστηκαν με χρήση ποσοστών και συχνοτήτων, ενώ οι ποσοτικές με χρήση της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης.

Στην Επαγωγική Στατιστική μελετήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα με χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης. Σε κάθε περίπτωση ανεξάρτητη μεταβλητή των μοντέλων ήταν η διαχείριση απόδοσης. Στο 1ο και 4ο ερευνητικό εξαρτημένη ήταν η ψυχολογική σύμβαση, στο 2ο και 5ο η οργανωτική ιθαγένεια, στο 3ο και 6ο η εργασιακή ασφάλεια, Στο 4ο, 5ο και 6ο ερευνητικό ερώτημα η σκοτεινή ηγεσία λειτούργησε ως διαμεσολαβητής. Η αρχική υπόθεση του ελέγχου είναι ότι δεν υπάρχει γραμμικό μοντέλο που να προσαρμόζεται και η εναλλακτική ότι υπάρχει. Ο βαθμός προσαρμογής προσδιορίστηκε από τον συντελεστή R^2, όπου οι τιμές κοντά ή άνω του 0,4 θεωρούνται ικανοποιητικές. Για τους συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών η αρχική υπόθεση είναι ότι είναι μηδενικοί και η εναλλακτική ότι είναι μη μηδενικοί. Η στάθμη σημαντικότητας σε όλα τα τεστ ορίστηκε στο 5%. Συνεπώς η αρχική υπόθεση έγινε δεκτή όταν p-value ≥ 0,05 και απορρίφθηκε όταν p-value<0,05 (Κολυβά-Μαχαίρα & Μπόρα-Σέντα, 1998).

4.6. Ηθικά Ζητήματα

Τα θέματα ηθικής δεοντολογίας είναι απαραίτητα να ληφθούν υπόψιν από τον ερευνητή (Koocher, & Keith-Spiegel,1998). Οι κανόνες που τηρήθηκαν ήταν οι ακόλουθοι:

- Πριν την διεξαγωγή της έρευνας ζητήθηκε έγκριση για το θέμα της ερευνητικής πρότασης από τον ιδρυματικό φορέα και τον επόπτη προκειμένου να χαρακτηριστεί χρήσιμη και ωφέλιμη.
- Πριν ξεκινήσει η διαδικασία συλλογής δεδομένων ζητήθηκε η άδεια από τις επιχειρήσεις των εργαζομένων
- Πριν απαντήσουν στις ερωτήσεις οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη διαδικασία, τους ερευνητικούς στόχους, ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική και ανώνυμη και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς λόγους
- Διασαφηνίστηκε το δικαίωμα των συμμετεχόντων να αποχωρήσουν από την έρευνα όποτε και αν το θελήσουν, ακόμη και μετά το πέρας της.

4.7. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Δεδομένων

Η εγκυρότητα των δεδομένων εξασφαλίστηκε με την χρήση έγκυρων δημοσιευμένων ερωτηματολογίων που έχουν πιστοποιηθεί ότι είναι έγκυρα, δηλαδή μετράνε ορθά την υπό μελέτη έννοια. Η αξιοπιστία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ελέγχθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha, όπου αποδεκτές θεωρούνται οι τιμές άνω του 0,70. (Nunnaly & Bernstein, 1994). Οι υπό μελέτη διαστάσεις είχαν αξιοπιστία άνω του 0,76.

4.8. Περιορισμοί Διαδικασίας

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο για την ομαλή διεξαγωγή και καταγραφή της έρευνας να καταγραφούν οι σαφείς περιορισμοί της. Δεν μπορεί να ελεγχθεί η ακρίβεια, η ειλικρίνεια αλλά και η υποκειμενικότητα/αντικειμενικότητα των ερωτηθέντων. Επίσης, παρατηρείται μία απώλεια στις λεπτομέρειες και το βάθος της πληροφορίας στην οποία μπορεί να φτάσει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Αποτελέσματα

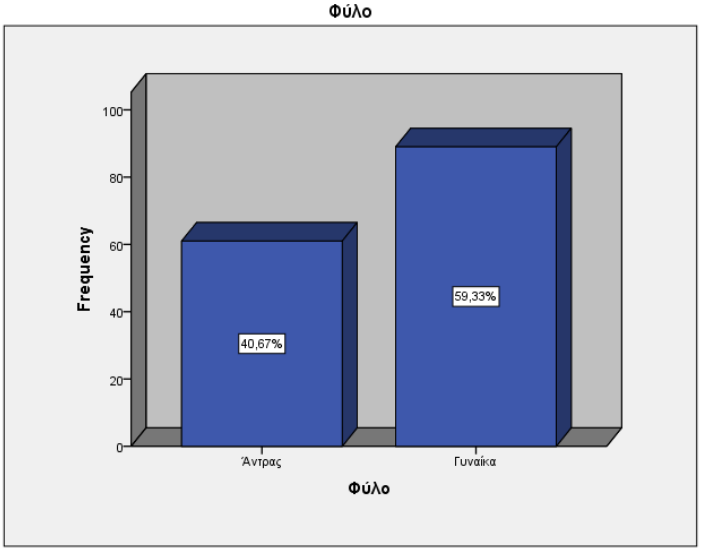
5.1. Περιγραφική Στατιστική

5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

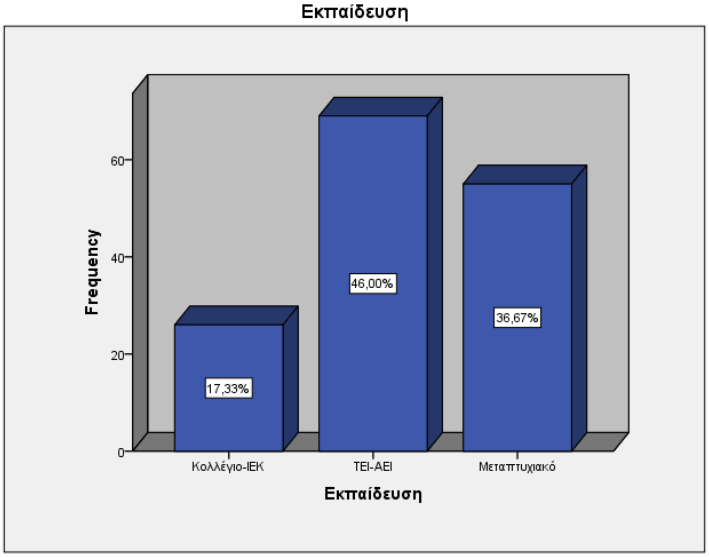
Ο Πίνακας 4 (Γραφήματα 1-5) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το οποίο αποτελούταν από 150 συμμετέχοντες. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 59,33% (N=89) αποτελούταν από γυναίκες και το 40,67% (N=61) από άντρες. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης το 46% (N=69) δήλωσαν ΤΕΙ-ΑΕΙ, το 36,67% (N=55) μεταπτυχιακό και το 17,33% (N=26) κολλέγιο-ΙΕΚ. Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας στον οργανισμό το 50,67% (N=76) δήλωσε 0-1 χρόνια, το 28,67% (N=43) 1-3 χρόνια, το 14% (N=21) 3-6 χρόνια και το 6,67% (N=10) περισσότερα από 6 χρόνια. Τέλος, σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό το 34,67% (N=52) ανέφερε έως 50 εργαζομένους, το 27,33% (N=41) περισσότερους από 150 εργαζομένους, το 26,67% (N=40) 101-150 εργαζομένους και το 11,33% (N=17) 50-100 εργαζομένους.

Πίνακας 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

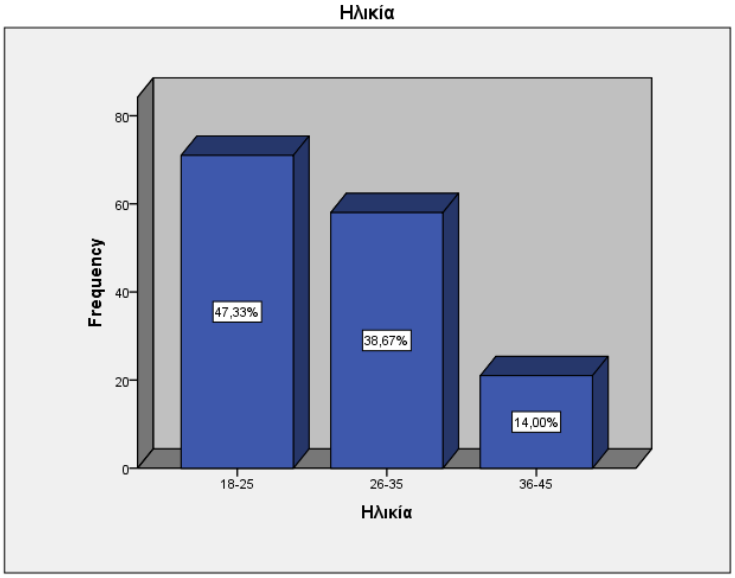
Δημογραφικά	Κατηγορίες	N	%
Φύλο	Άντρας	61	40,67
	Γυναίκα	89	59,33
Εκπαίδευση	Κολλέγιο-ΙΕΚ	26	17,33
	ΤΕΙ-ΑΕΙ	69	46,00
	Μεταπτυχιακό	55	36,67
Ηλικία	18-25	71	47,33
	26-35	58	38,67
	36-45	21	14,00
Χρόνια εργασίας στον οργανισμό	0-1	76	50,67
	1-3	43	28,67
	3-6	21	14,00
	>6	10	6,67
Εργαζόμενοι στον οργανισμό	<50	52	34,67
	50-100	17	11,33
	101-150	40	26,67
	>150	41	27,33



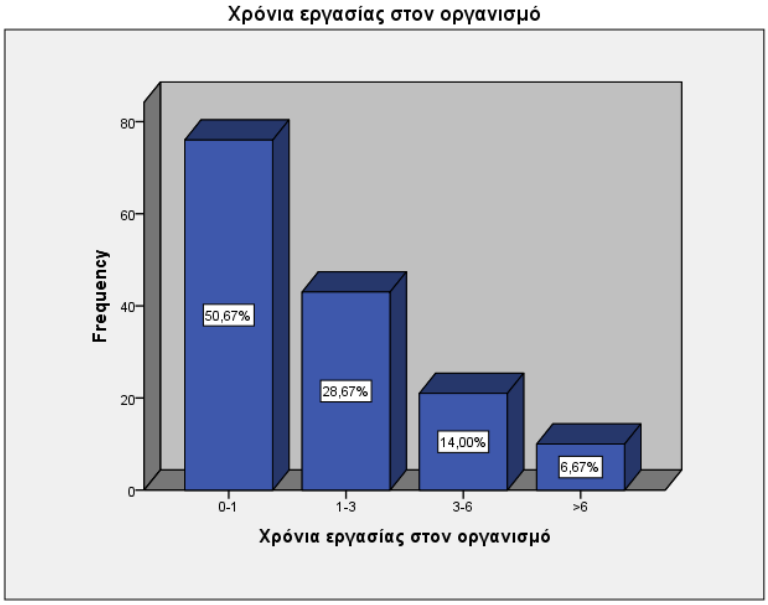
Γράφημα 1: Φύλο



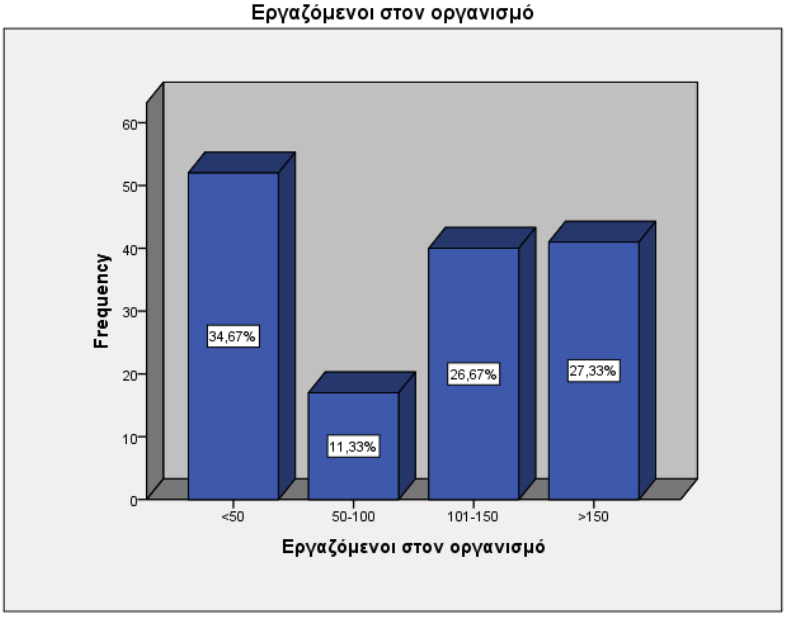
Γράφημα 2: Εκπαίδευση



Γράφημα 3: Ηλικία



Γράφημα 4: Χρόνια εργασίας στον οργανισμό



Γράφημα 5: Εργαζόμενοι στον οργανισμό

5.1.2. Διαχείριση απόδοσης

Στον Πίνακα 5 (Γράφημα 6) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την διαχείριση απόδοσης του οργανισμού. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

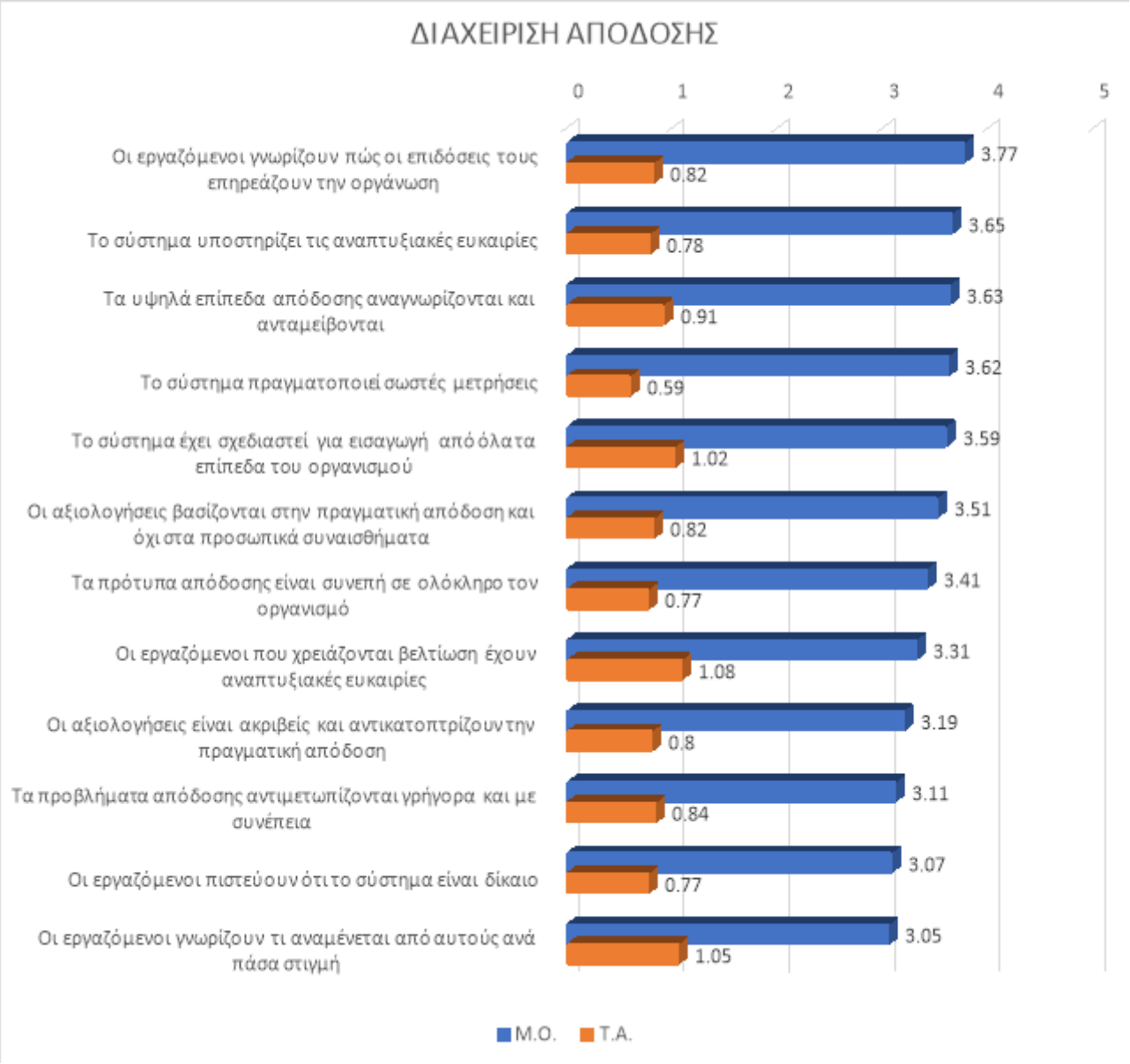
Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι γνωρίζουν πώς οι επιδόσεις τους επηρεάζουν την οργάνωση (Μ.Ο.=3,77 ± 0,82), το σύστημα υποστηρίζει τις αναπτυξιακές ευκαιρίες (Μ.Ο.=3,65 ± 0,78), τα υψηλά επίπεδα απόδοσης αναγνωρίζονται και ανταμείβονται (Μ.Ο.=3,63 ± 0,91) και ότι το σύστημα πραγματοποιεί σωστές μετρήσεις (Μ.Ο.=3,62 ± 0,59).

Επιπλέον, τάση προς συμφωνία παρατηρήθηκε στην άποψη πως το σύστημα έχει σχεδιαστεί για εισαγωγή από όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Μ.Ο.=3,59 ± 1,02), ότι οι αξιολογήσεις βασίζονται στην πραγματική απόδοση και όχι στα προσωπικά συναισθήματα (Μ.Ο.=3,51 ± 0,82) και ότι τα πρότυπα απόδοσης είναι συνεπή σε ολόκληρο τον οργανισμό (Μ.Ο.=3,41 ± 0,77).

Ακόμη, ουδετερότητα παρατηρήθηκε στην άποψη πως οι εργαζόμενοι που χρειάζονται βελτίωση έχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες (Μ.Ο.=3,31 ± 1,08), οι αξιολογήσεις είναι ακριβείς και αντικατοπτρίζουν την πραγματική απόδοση (Μ.Ο.=3,19 ± 0,80), τα προβλήματα απόδοσης αντιμετωπίζονται γρήγορα και με συνέπεια (Μ.Ο.=3,11 ± 0,84), το σύστημα είναι δίκαιο (Μ.Ο.=3,07 ± 0,77) και πως γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς ανά πάσα στιγμή (Μ.Ο.=3,05 ± 1,05).

Πίνακας 5: Διαχείριση απόδοσης

Διαχείριση απόδοσης	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς οι επιδόσεις τους επηρεάζουν την οργάνωση	3,77	0,82
Το σύστημα υποστηρίζει τις αναπτυξιακές ευκαιρίες	3,65	0,78
Τα υψηλά επίπεδα απόδοσης αναγνωρίζονται και ανταμείβονται	3,63	0,91
Το σύστημα πραγματοποιεί σωστές μετρήσεις	3,62	0,59
Το σύστημα έχει σχεδιαστεί για εισαγωγή από όλα τα επίπεδα του οργανισμού	3,59	1,02
Οι αξιολογήσεις βασίζονται στην πραγματική απόδοση και όχι στα προσωπικά συναισθήματα	3,51	0,82
Τα πρότυπα απόδοσης είναι συνεπή σε ολόκληρο τον οργανισμό	3,41	0,77
Οι εργαζόμενοι που χρειάζονται βελτίωση έχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες	3,31	1,08
Οι αξιολογήσεις είναι ακριβείς και αντικατοπτρίζουν την πραγματική απόδοση	3,19	0,80
Τα προβλήματα απόδοσης αντιμετωπίζονται γρήγορα και με συνέπεια	3,11	0,84
Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το σύστημα είναι δίκαιο	3,07	0,77
Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς ανά πάσα στιγμή	3,05	1,05



Γράφημα 6: Διαχείριση απόδοσης

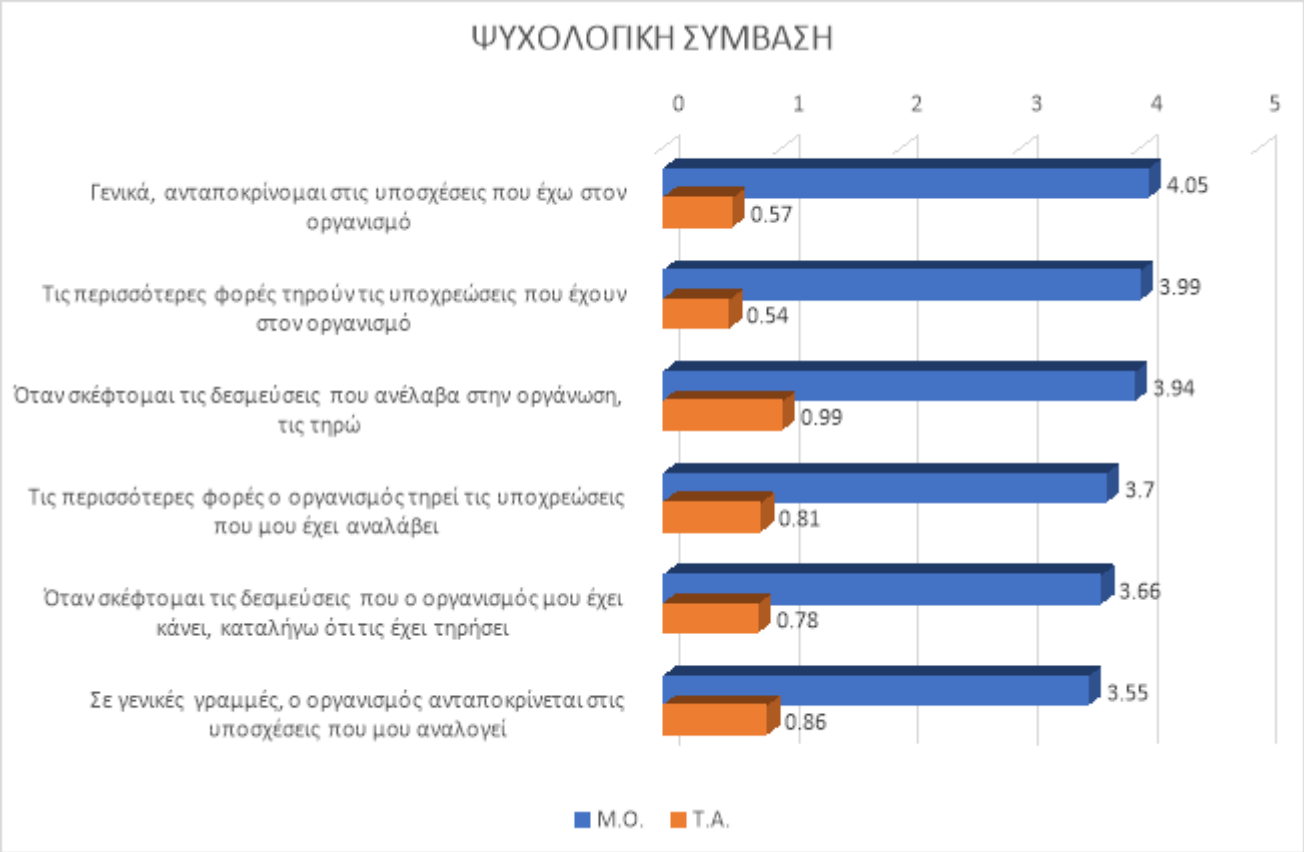
5.1.3. Ψυχολογική σύμβαση

Στον Πίνακα 6 (Γράφημα 7) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ψυχολογική σύμβαση. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

Οι εργαζόμενοι συμφώνησαν πως γενικά, ανταποκρίνονται στις υποσχέσεις που έχουν στον οργανισμό (Μ.Ο.=4,05 ± 0,57), τηρούν τις υποχρεώσεις (Μ.Ο.=3,99 ± 0,54), τις δεσμεύσεις που ανέλαβαν (Μ.Ο.=3,94 ± 0,99), τις περισσότερες φορές ο οργανισμός τηρεί τις υποχρεώσεις του (Μ.Ο.=3,70 ± 0,81) και τις δεσμεύσεις του (Μ.Ο.=3,66 ± 0,78). Τέλος, τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως σε γενικές γραμμές, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις υποσχέσεις που έχει δώσει (Μ.Ο.=3,55 ± 0,86).

Πίνακας 6: Ψυχολογική σύμβαση

Ψυχολογική σύμβαση	Μ.Ο.	Τ.Α.
Γενικά, ανταποκρίνομαι στις υποσχέσεις που έχω στον οργανισμό	4,05	0,57
Τις περισσότερες φορές τηρούν τις υποχρεώσεις που έχουν στον οργανισμό	3,99	0,54
Όταν σκέφτομαι τις δεσμεύσεις που ανέλαβα στην οργάνωση, τις τηρώ	3,94	0,99
Τις περισσότερες φορές ο οργανισμός τηρεί τις υποχρεώσεις που μου έχει αναλάβει	3,70	0,81
Όταν σκέφτομαι τις δεσμεύσεις που ο οργανισμός μου έχει κάνει, καταλήγω ότι τις έχει τηρήσει	3,66	0,78
Σε γενικές γραμμές, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις υποσχέσεις που μου αναλογεί	3,55	0,86



Γράφημα 7: Ψυχολογική σύμβαση

5.1.4. Οργανωτική ιθαγένεια

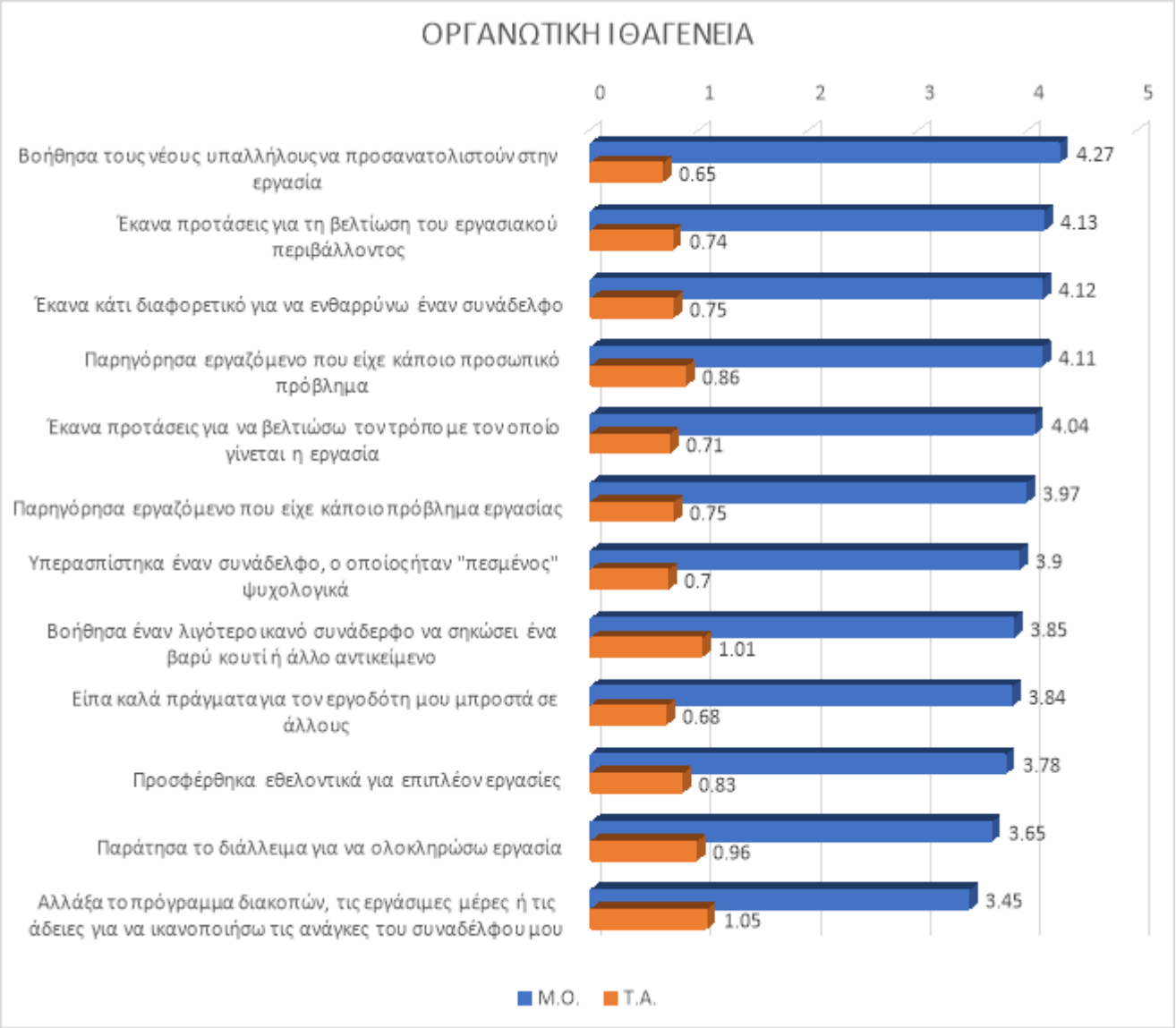
Στον Πίνακα 7 (Γράφημα 8) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την οργανωτική ιθαγένεια. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

Οι εργαζόμενοι συμφώνησαν πως βοήθησαν τους νέους υπαλλήλους να προσανατολιστούν στην εργασία (Μ.Ο.=4,27 ± 0,65), έκαναν προτάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (Μ.Ο.=4,13 ± 0,74), ενθάρρυναν έναν συνάδελφο (Μ.Ο.=4,12 ± 0,75), παρηγόρησαν εργαζόμενο που είχε κάποιο προσωπικό πρόβλημα (Μ.Ο.=4,11 ± 0,86), έκαναν προτάσεις για να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία (Μ.Ο.=4,04 ± 0,71), παρηγόρησαν εργαζόμενο που είχε κάποιο πρόβλημα εργασίας (Μ.Ο.=3,97 ± 0,75), υπερασπίστηκαν έναν συνάδελφο, ο οποίος ήταν "πεσμένος" ψυχολογικά (Μ.Ο.=3,90 ± 0,70),

βοήθησαν έναν λιγότερο ικανό συνάδερφο να σηκώσει ένα βαρύ κουτί ή άλλο αντικείμενο (Μ.Ο.=3,85 ± 1,01), είπαν καλά πράγματα για τον εργοδότη τους μπροστά σε άλλους (Μ.Ο.=3,84 ± 0,68), προσφέρθηκαν εθελοντικά για επιπλέον εργασίες (Μ.Ο.=3,78 ± 0,83) και παράτησαν το διάλλειμα για να ολοκληρώσουν εργασία (Μ.Ο.=3,65 ± 0,96). Τέλος, τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως άλλαξαν το πρόγραμμα διακοπών, τις εργάσιμες μέρες ή τις άδειες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του συναδέλφου τους (Μ.Ο.=3,45 ± 1,05).

Πίνακας 7: Οργανωτική ιθαγένεια

Οργανωτική ιθαγένεια	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Βοήθησα τους νέους υπαλλήλους να προσανατολιστούν στην εργασία	4,27	0,65
Έκανα προτάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος	4,13	0,74
Έκανα κάτι διαφορετικό για να ενθαρρύνω έναν συνάδελφο	4,12	0,75
Παρηγόρησα εργαζόμενο που είχε κάποιο προσωπικό πρόβλημα	4,11	0,86
Έκανα προτάσεις για να βελτιώσω τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία	4,04	0,71
Παρηγόρησα εργαζόμενο που είχε κάποιο πρόβλημα εργασίας	3,97	0,75
Υπερασπίστηκα έναν συνάδελφο, ο οποίος ήταν "πεσμένος" ψυχολογικά	3,90	0,70
Βοήθησα έναν λιγότερο ικανό συνάδερφο να σηκώσει ένα βαρύ κουτί ή άλλο αντικείμενο	3,85	1,01
Είπα καλά πράγματα για τον εργοδότη μου μπροστά σε άλλους	3,84	0,68
Προσφέρθηκα εθελοντικά για επιπλέον εργασίες	3,78	0,83
Παράτησα το διάλλειμα για να ολοκληρώσω εργασία	3,65	0,96
Άλλαξα το πρόγραμμα διακοπών, τις εργάσιμες μέρες ή τις άδειες για να ικανοποιήσω τις ανάγκες του συναδέλφου μου	3,45	1,05



Γράφημα 8: Οργανωτική ιθαγένεια

5.1.5. Εργασιακή ασφάλεια

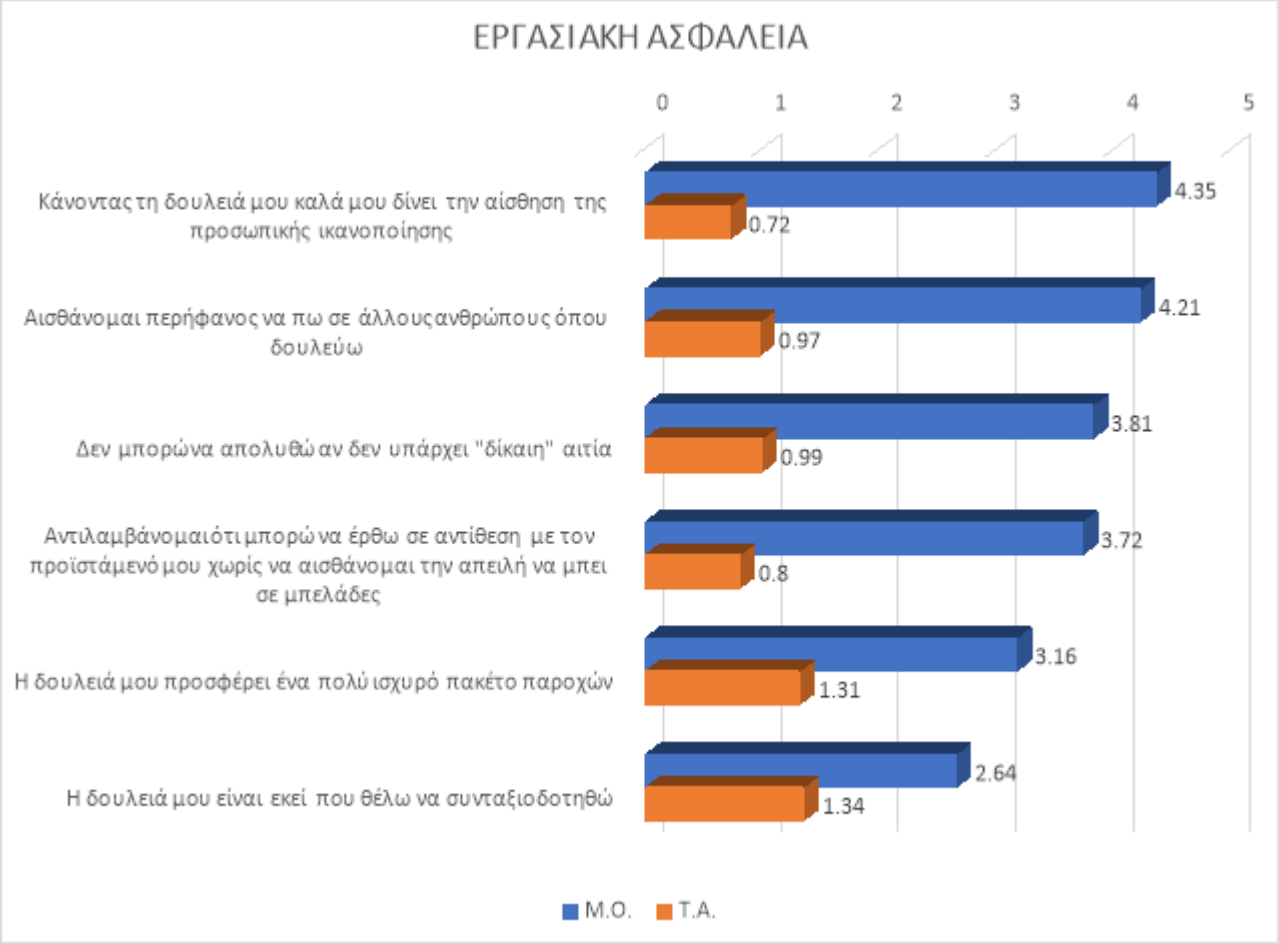
Στον Πίνακα 8 (Γράφημα 9) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως κάνοντας τη δουλειά τους καλά έχουν την αίσθηση της προσωπικής ικανοποίησης (M.O.=4,35 ± 0,72), αισθάνονται περήφανοι να πουν σε άλλους ανθρώπους όπου δουλεύω (M.O.=4,21 ± 0,97), δεν μπορούν να απολυθούν αν δεν υπάρχει "δίκαιη" αιτία (M.O.=3,81 ± 0,99), αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να έρθουν σε αντίθεση με τον προϊστάμενό μου χωρίς να αισθάνονται την απειλή να μπουν σε μπελάδες (M.O.=3,72 ± 0,80).

Τέλος, έμειναν ουδέτεροι σχετικά με την άποψη πως η δουλειά, τους προσφέρει ένα πολύ ισχυρό πακέτο παροχών (M.O.=3,16 ± 1,31) και ότι είναι αυτή στην οποία θέλουν να συνταξιοδοτηθούν (M.O.=2,64 ± 1,34).

Πίνακας 8: Εργασιακή ασφάλεια

Εργασιακή ασφάλεια	Μ.Ο.	Τ.Α.
Κάνοντας τη δουλειά μου καλά μου δίνει την αίσθηση της προσωπικής ικανοποίησης	4,35	0,72
Αισθάνομαι περήφανος να πω σε άλλους ανθρώπους όπου δουλεύω	4,21	0,97
Δεν μπορώ να απολυθώ αν δεν υπάρχει "δίκαιη" αιτία	3,81	0,99
Αντιλαμβάνομαι ότι μπορώ να έρθω σε αντίθεση με τον προϊστάμενό μου χωρίς να αισθάνομαι την απειλή να μπει σε μπελάδες	3,72	0,80
Η δουλειά μου προσφέρει ένα πολύ ισχυρό πακέτο παροχών	3,16	1,31
Η δουλειά μου είναι εκεί που θέλω να συνταξιοδοτηθώ	2,64	1,34



Γράφημα 9: Εργασιακή ασφάλεια

5.1.6. Σκοτεινή ηγεσία

Στον Πίνακα 9 (Γράφημα 10) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την σκοτεινή ηγεσία. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα).

Τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως ο προϊστάμενος/ηγέτης τους, θέλει τους άλλους να τον θαυμάσουν (Μ.Ο.=3,56 ± 1,20) και τείνει να αναζητάει γόητρο ή καθεστώς (Μ.Ο.=3,49 ± 1,15).

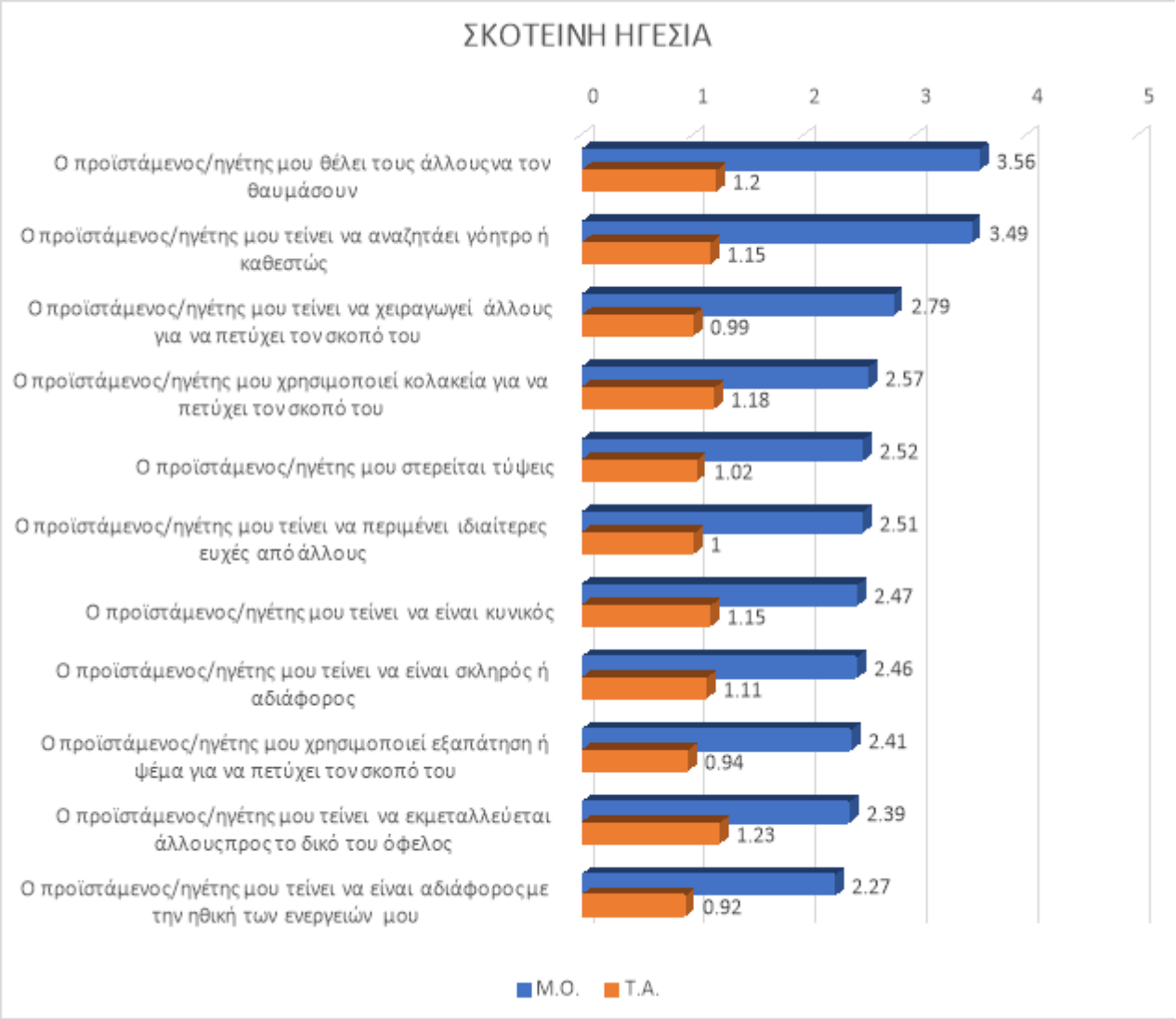
Ουδετερότητα παρατηρήθηκε σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος/ηγέτης τους τείνει να χειραγωγεί άλλους για να πετύχει τον σκοπό του (Μ.Ο.=2,79 ± 0,99).

Τάση διαφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως ο προϊστάμενος/ηγέτης τους χρησιμοποιεί κολακεία για να πετύχει τον σκοπό του (Μ.Ο.=2,57 ± 1,18), στερείται τύψεις (Μ.Ο.=2,52 ± 1,02), τείνει να περιμένει ιδιαίτερες ευχές από άλλους (Μ.Ο.=2,51 ± 1,00), είναι κυνικός (Μ.Ο.=2,47 ± 1,15), σκληρός ή αδιάφορος (Μ.Ο.=2,46 ± 1,11) και χρησιμοποιεί εξαπάτηση ή ψέμα για να πετύχει τον σκοπό του (Μ.Ο.=2,41 ± 0,94).

Τέλος οι εργαζόμενοι διαφώνησαν πως ο προϊστάμενος/ηγέτης τους τείνει να εκμεταλλεύεται άλλους προς το δικό του όφελος (Μ.Ο.=2,39 ± 1,23) και τείνει να είναι αδιάφορος με την ηθική των ενεργειών τους (Μ.Ο.=2,27 ± 0,92).

Πίνακας 9: Σκοτεινή ηγεσία

Σκοτεινή ηγεσία	**Μ.Ο.**	**Τ.Α.**
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου θέλει τους άλλους να τον θαυμάσουν	3,56	1,20
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να αναζητάει γόητρο ή καθεστώς	3,49	1,15
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να χειραγωγεί άλλους για να πετύχει τον σκοπό του	2,79	0,99
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου χρησιμοποιεί κολακεία για να πετύχει τον σκοπό του	2,57	1,18
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου στερείται τύψεις	2,52	1,02
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να περιμένει ιδιαίτερες ευχές από άλλους	2,51	1,00
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι κυνικός	2,47	1,15
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι σκληρός ή αδιάφορος	2,46	1,11
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου χρησιμοποιεί εξαπάτηση ή ψέμα για να πετύχει τον σκοπό του	2,41	0,94
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να εκμεταλλεύεται άλλους προς το δικό του όφελος	2,39	1,23
Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι αδιάφορος με την ηθική των ενεργειών μου	2,27	0,92



Γράφημα 10: Σκοτεινή ηγεσία

5.2. Επαγωγική Στατιστική

Στην παρούσα ενότητα μελετώνται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;
2. Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;
3. Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;
4. Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;
5. Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;
6. Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;

5.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας και δημιουργία παραγόντων

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας με χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha για τις ερωτήσεις σε κάθε ενότητα. Προκύπτει ότι η αξιοπιστία σε κάθε περίπτωση ήταν πολύ ικανοποιητική με τις τιμές του δείκτη Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερες από 0,7 σε κάθε περίπτωση.

Συγκεκριμένα για την «Διαχείριση απόδοσης» η αξιοπιστία ήταν a=0,819, για την «Ψυχολογική σύμβαση» a=0,764, για την «Οργανωτική ιθαγένεια» a=0,854, για την «Εργασιακή ασφάλεια» a=0,814 και για την «Σκοτεινή ηγεσία» a=0,965.

Πίνακας 10: Ανάλυση αξιοπιστίας

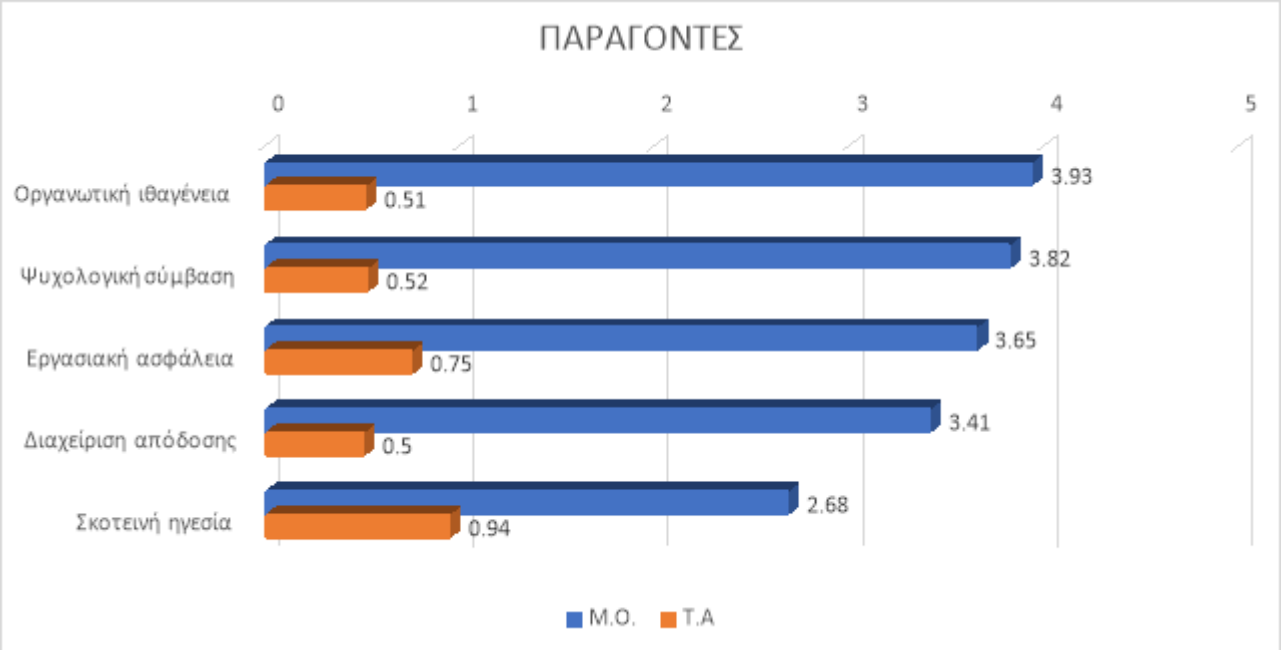
Ενότητα	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
Διαχείριση απόδοσης	12	0,819
Ψυχολογική σύμβαση	6	0,764
Οργανωτική ιθαγένεια	12	0,854
Εργασιακή ασφάλεια	6	0,814
Σκοτεινή ηγεσία	11	0,965

Λόγω της υψηλής αξιοπιστίας σε κάθε ενότητα, πραγματοποιήθηκε ένωση των μεταβλητών με χρήση της μέσης τιμής. Ο Πίνακας 11 (Γράφημα 11) παρουσιάζει τις μέσες τιμές και τις τυπικές αποκλίσεις για τους παράγοντες της έρευνας. Η κλίμακα των τιμών είναι από το 1-5.

Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σχετικά με τους παράγοντες της οργανωτικής ιθαγένειας (Μ.Ο.=3,93 ± 0,51), ψυχολογικής σύμβασης (Μ.Ο.=3,82 ± 0,52) και εργασιακής ασφάλειας (Μ.Ο.=3,65 ± 0,75). Τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε ως προς την διαχείριση απόδοσης (Μ.Ο.=3,41 ± 0,50). Τέλος, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν ουδετερότητα σχετικά την σκοτεινή ηγεσία (Μ.Ο.=2,68 ± 0,94).

Πίνακας 11: Παράγοντες έρευνας

Παράγοντες	Μ.Ο.	Τ.Α
Οργανωτική ιθαγένεια	3,93	0,51
Ψυχολογική σύμβαση	3,82	0,52
Εργασιακή ασφάλεια	3,65	0,75
Διαχείριση απόδοσης	3,41	0,50
Σκοτεινή ηγεσία	2,68	0,94



Γράφημα 11: Παράγοντες έρευνας

- **1ο ερευνητικό ερώτημα**

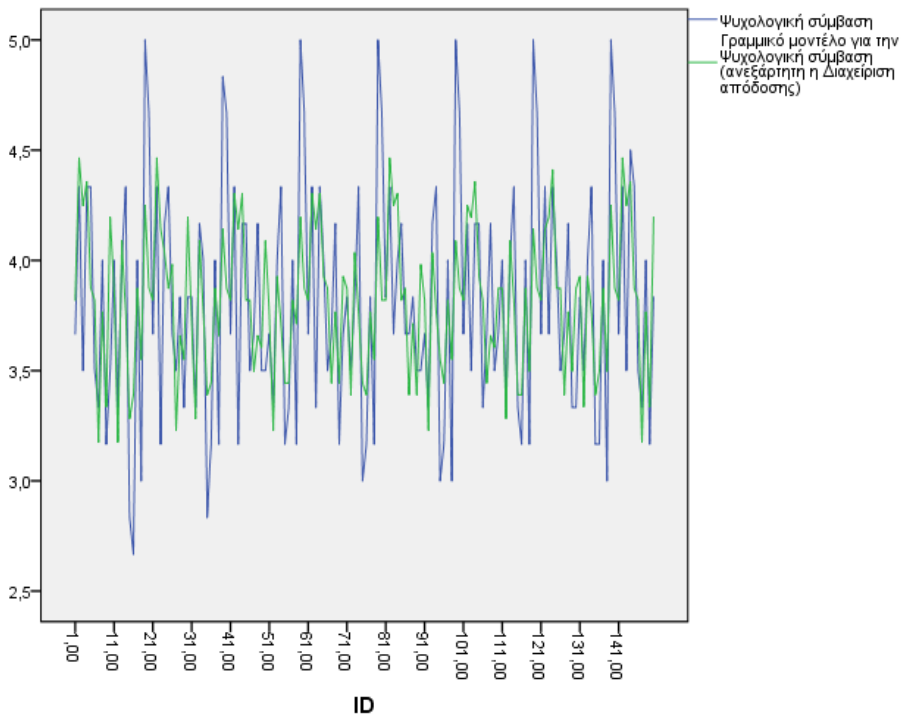
Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;

Ο Πίνακας 12 (Γράφημα 12) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την ψυχολογική σύμβαση. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του μοντέλου απορρίφθηκε ($F(1,148)=89,224$, $p<0,001$). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικός καθώς $R^2=0,376\cong0,4$.

Πίνακας 12: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Ψυχολογική σύμβαση	0,613	0,376	0,372	89,224	1	148	**<0,001**

Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης



Γράφημα 12: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την ψυχολογική σύμβαση. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής του σταθερού όρου (t=6,887, p<0,001) και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης (Beta=0,613, t=9,446, p<0,001). Το απλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Ψυχολογική σύμβαση=1,619 + 0,644*Διαχείριση απόδοσης

Πίνακας 13: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Ψυχολογική σύμβαση	Σταθερός όρος	1,619		6,887	**<0,001**
	Διαχείριση απόδοσης	0,644	0,613	9,446	**<0,001**

- **2ο ερευνητικό ερώτημα**

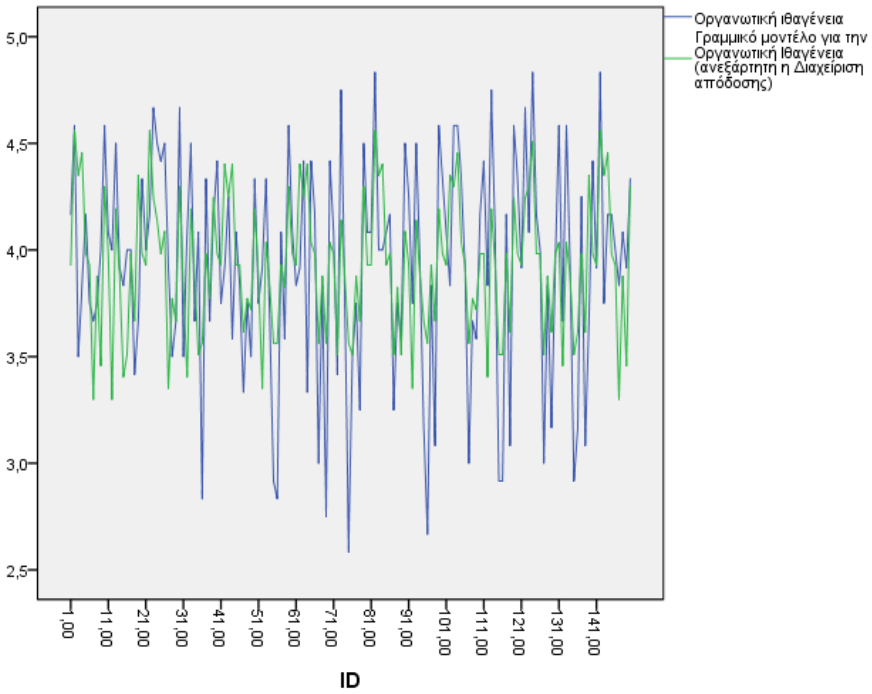
Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;

Ο Πίνακας 14 (Γράφημα 13) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική ιθαγένεια. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου απορρίφθηκε (F(1,148)=93,320, p<0,001). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικός καθώς R^2=0,387≅0,4.

Πίνακας 14: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Οργανωτική ιθαγένεια	0,622	0,387	0,383	93,320	1	148	**<0,001**

Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης



Γράφημα 13: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική ιθαγένεια. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής του σταθερού όρου (t=7,892, p<0,001) και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης (Beta=0,622, t=9,660, p<0,001). Το απλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Οργανωτική ιθαγένεια=1,775 + 0,631*Διαχείριση απόδοσης

Πίνακας 15: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Οργανωτική ιθαγένεια	Σταθερός όρος	1,775		7,892	**<0,001**
	Διαχείριση απόδοσης	0,631	0,622	9,660	**<0,001**

- **3ο ερευνητικό ερώτημα**

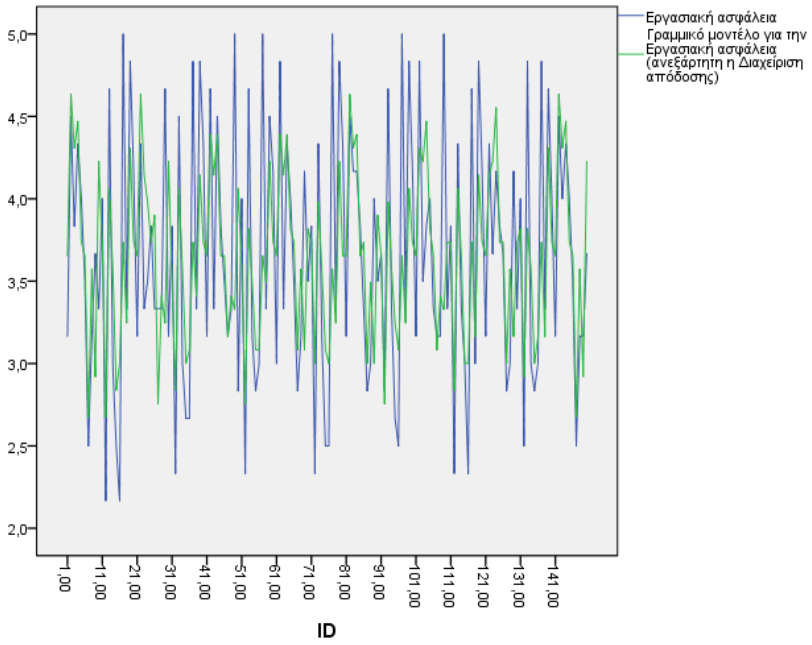
Πως σχετίζεται η διαχείριση απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;

Ο Πίνακας 16 (Γράφημα 14) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ασφάλεια. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου απορρίφθηκε ($F(1,148)=107,237$, $p<0,001$). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικός καθώς $R^2=0,420>0,4$.

Πίνακας 16: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Εργασιακή ασφάλεια	0,648	0,420	0,416	107,237	1	148	**<0,001**

Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης



Γράφημα 14: Αποτελέσματα προσαρμογής του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ασφάλεια. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης ($Beta=0,648$, $t=10,356$, $p<0,001$). Το απλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Εργασιακή ασφάλεια=0,360 + 0,980*Διαχείριση απόδοσης

Πίνακας 17: Αποτελέσματα συντελεστών του απλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια» και ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Εργασιακή ασφάλεια	Σταθερός όρος	0,360		0,940	0,349
	Διαχείριση απόδοσης	0,980	0,648	10,356	**<0,001**

- **4ο ερευνητικό ερώτημα**

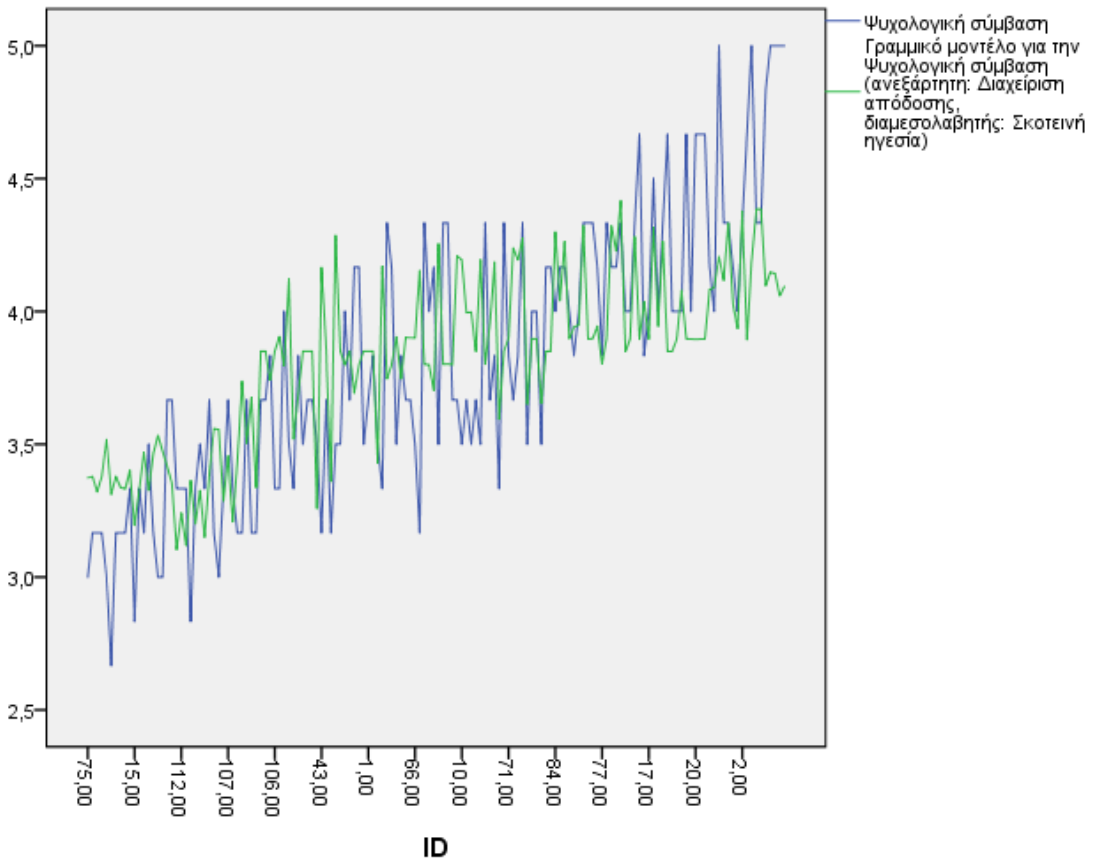
Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση;

Ο Πίνακας 18 (Γράφημα 15) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία. και εξαρτημένη μεταβλητή την ψυχολογική σύμβαση. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου απορρίφθηκε ($F(2,147)=45,209$, $p<0,001$). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται ικανοποιητικός καθώς $R^2=0,381\cong0,4$. Τα αποτελέσματα προσαρμογής είναι παρόμοια πριν και μετά την είσοδο του διαμεσολαβητή της σκοτεινής ηγεσίας

Πίνακας 18: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Ψυχολογική σύμβαση$^{\alpha}$	0,613	0,376	0,372	89,224	1	148	**<0,001**
Ψυχολογική σύμβαση$^{\beta}$	0,617	0,381	0,372	45,209	2	147	**<0,001**

α)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης
β)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης, Σκοτεινή ηγεσία (διαμεσολαβητής)



Γράφημα 15: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση»

Ο Πίνακας 19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία και εξαρτημένη την ψυχολογική σύμβαση. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής του σταθερού όρου (t=6,805, p<0,001) και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης (Beta=0,595, t=8,852, p<0,001). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Ψυχολογική σύμβαση = 1,715 + 0,625 * Διαχείριση απόδοσης + 0,040 * Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία

Η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας επηρέασε αρνητικά την σχέση της ψυχολογικής σύμβασης με την διαχείριση απόδοσης καθώς ο συντελεστής Beta μειώθηκε. Ωστόσο η σχέση της ψυχολογικής σύμβασης με την διαχείριση απόδοσης εξακολουθεί να είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 19: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Ψυχολογική σύμβαση»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Ψυχολογική σύμβαση	Σταθερός όρος	1,619		6,887	**<0,001**
	Διαχείριση απόδοσης	0,644	0,613	9,446	**<0,001**
Ψυχολογική σύμβαση	Σταθερός όρος	1,715		6,805	**<0,001**
	Διαχείριση απόδοσης	0,625	0,595	8,852	**<0,001**
	Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία	0,040	0,071	1,059	0,291

- **5ο ερευνητικό ερώτημα:**

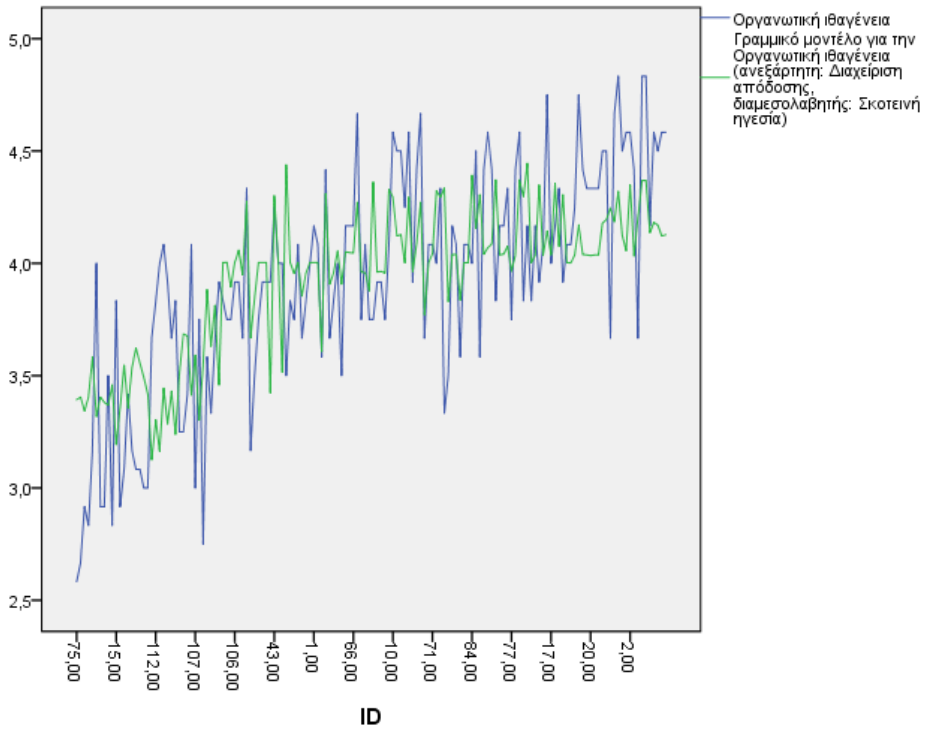
Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια;

Ο Πίνακας 20 (Γράφημα 16) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία και εξαρτημένη την οργανωτική ιθαγένεια. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου απορρίφθηκε ($F(2,147)=52,425$, $p<0,001$). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται ικανοποιητικός καθώς $R^2=0,416>0,4$.

Πίνακας 20: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Οργανωτική ιθαγένεια$^{\alpha}$	0,622	0,387	0,383	93,320	1	148	**<0,001**
Οργανωτική ιθαγένεια$^{\beta}$	0,645	0,416	0,408	52,425	2	147	**<0,001**

α)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης
β)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης, Σκοτεινή ηγεσία (διαμεσολαβητής)



Γράφημα 16: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια»

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία και εξαρτημένη την οργανωτική ιθαγένεια. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής του σταθερού όρου ($t=8,504$, $p<0,001$), ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης (Beta=0,576, $t=8,824$, $p<0,001$) και της μεταβλητής Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία (Beta=0,178,

t=2,731, p=0,007). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Οργανωτική ιθαγένεια=2,009 + 0,584 * Διαχείριση απόδοσης + 0,098 * Z Διαχείριση απόδοσης * Σκοτεινή ηγεσία

Η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας επηρέασε αρνητικά την σχέση της οργανωτικής ιθαγένειας με την διαχείριση απόδοσης καθώς ο συντελεστής Beta μειώθηκε. Η επίδραση ήταν στατιστικά σημαντική. Ωστόσο η σχέση της οργανωτικής ιθαγένειας με την διαχείριση απόδοσης εξακολουθεί να είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 21: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Οργανωτική ιθαγένεια»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Οργανωτική ιθαγένεια	Σταθερός όρος	1,775		7,892	**<0,001**
	Διαχείριση απόδοσης	0,631	0,622	9,660	**<0,001**
	Σταθερός όρος	2,009		8,504	**<0,001**
Οργανωτική ιθαγένεια	Διαχείριση απόδοσης	0,584	0,576	8,824	**<0,001**
	Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία	0,098	0,178	2,731	**0,007**

- **6ο ερευνητικό ερώτημα**

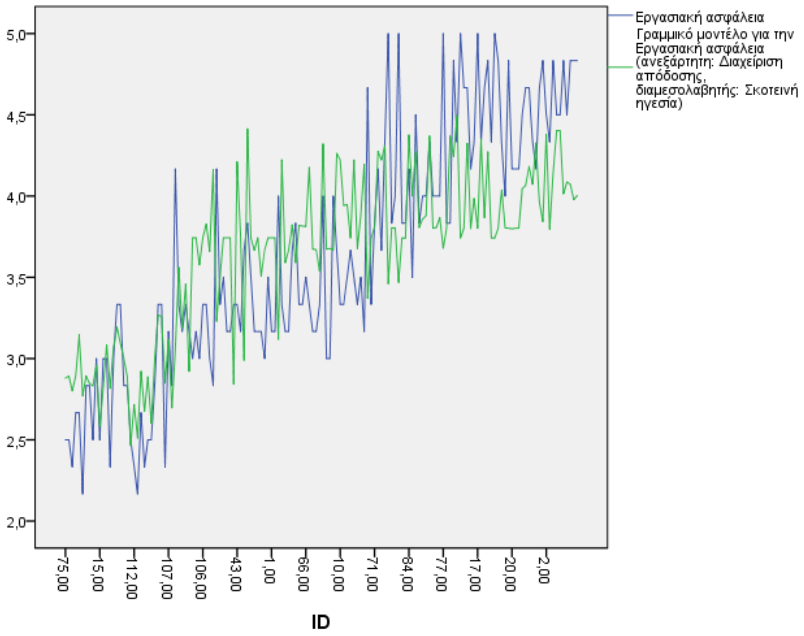
Πως επηρεάζει η σκοτεινή ηγεσία την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια;

Ο Πίνακας 22 (Γράφημα 17) παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία και εξαρτημένη την εργασιακή ασφάλεια. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου απορρίφθηκε (F(2,147)=57,624, p<0,001). Ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου χαρακτηρίζεται πολύ ικανοποιητικός καθώς R^2=0,439>0,4.

Πίνακας 22: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια»

Εξαρτημένη	R	R^2	AdjR^2	F	df1	df2	p
Εργασιακή ασφάλεια^{α}	0,648	0,420	0,416	107,237	1	148	**<0,001**
Εργασιακή ασφάλεια^{β}	0,663	0,439	0,432	57,624	2	147	**<0,001**

α)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης
β)Ανεξάρτητη: Διαχείριση απόδοσης, Σκοτεινή ηγεσία (διαμεσολαβητής)



Γράφημα 17: Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια»

Ο Πίνακας 23 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την διαχείριση απόδοσης, διαμεσολαβητή την σκοτεινή ηγεσία και εξαρτημένη την εργασιακή ασφάλεια. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικός θεωρήθηκε ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της διαχείρισης απόδοσης (Beta=0,611, t=9,555, p<0,001) και της μεταβλητής Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία (Beta=0,144, t=2,250, p=0,026). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Εργασιακή ασφάλεια= 0,588 + 0,923 * Διαχείριση απόδοσης + 0,118 * Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία

Η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την σχέση της εργασιακής ασφάλειας με την διαχείριση απόδοσης καθώς ο συντελεστής Beta μειώθηκε. Η επίδραση ήταν στατιστικά σημαντική. Ωστόσο η σχέση της εργασιακής ασφάλειας με την διαχείριση απόδοσης εξακολουθεί να είναι στατιστικά σημαντική

Πίνακας 23: Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με ανεξάρτητη την «Διαχείριση απόδοσης», διαμεσολαβητή την «Σκοτεινή ηγεσία» και εξαρτημένη την «Εργασιακή ασφάλεια»

Εξαρτημένη	Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p
Εργασιακή ασφάλεια	Σταθερός όρος	0,306		0,940	0,349
	Διαχείριση απόδοσης	0,980	0,648	10,356	**<0,001**
Εργασιακή ασφάλεια	Σταθερός όρος	0,588		1,703	0,091
	Διαχείριση απόδοσης	0,923	0,611	9,555	**<0,001**
	Z Διαχείριση απόδοσης*Σκοτεινή ηγεσία	0,118	0,144	2,250	**0,026**

7. Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας έχει αγνοηθεί εδώ και καιρό στην έρευνα της ηγεσίας και είναι ακόμα υπό έρευνα. Σήμερα, πολλοί διαφορετικοί όροι χρησιμοποιούνται για τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας (π.χ. καταστροφική ηγεσία: Krasikova, Green & LeBreton, 2013, τοξική ηγεσία: Pelletier, 2010, καταχρηστική ηγεσία: Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012; ανήθικη ηγεσία: Brown & Mitchell, 2010). Ωστόσο, δεν υπάρχει μια ομοιόμορφη αντίληψη για τη σκοτεινή ηγεσία, αλλά θα ήταν εξαιρετικά ευνοϊκή για την εξερεύνηση της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας. Η επικέντρωση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα Dark Triad των ηγετών μπορεί να είναι ένα καρποφόρο θεμέλιο για σκοτεινή έρευνα ηγεσίας. Krasikova et al. (2013) περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη Dark Triad ως προγνωστικούς παράγοντες της καταστροφικής ηγεσίας. Ενώ η έρευνα για την προσωπικότητα έχει διερευνήσει τη σκοτεινή τριάδα της προσωπικότητας εδώ και περισσότερα από 15 χρόνια, η ηγετική έρευνα επικεντρώθηκε πιο πρόσφατα και ανεξάρτητα από την ψυχολογία της προσωπικότητας στον ναρκισσισμό, τον μακιαβελιανισμό και την ψυχοπάθεια. Μετά το ζήτημα αν υπάρχει ένας σκοτεινός κοινός πυρήνας της Σκοτεινής Τριάδας της προσωπικότητας, η ερώτηση ανακύπτει εάν υπάρχει και ένας κοινός σκοτεινός πυρήνας στην ηγεσία. Οι διάφοροι δυνητικοί πυρήνες της Dark Triad έχουν προταθεί, όπως η δυσάρεστη (Furnham et al., 2013), η χαμηλή ειλικρίνεια / ταπεινοφροσύνη (Lee & Ashton, 2005), η ανάγκη για εξουσία (Jonason et al. & Ferrell, 2016) και τον προσανατολισμό της κοινωνικής κυριαρχίας (Jones & Figueredo, 2013). Σε επίπεδο ηγεσίας, η ανάγκη για εξουσία (McClelland, 1975) και ο προσανατολισμός της κοινωνικής κυριαρχίας (Judge et al., 2009) μπορεί να διαδραματίσουν τον σημαντικότερο ρόλο για τη σκοτεινή ηγεσία.

Η ναρκισσιστική ηγεσία, ως η πλέον προσαρμοστική και λαμπρή πλευρά των σκοτεινών τάσεων των ηγετών, έχει λάβει την μεγαλύτερη προσοχή μέχρι στιγμής. Όσο πιο σκούρο είναι το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, τόσο λιγότερο έχει ερευνηθεί. Ως εκ τούτου, η ψυχοπάθεια, που είναι η πιο κακόβουλη έννοια του Dark Triad (Krasikova et al., 2013), δεν έχει ερευνηθεί. Γενικά, οι ναρκιστές θεωρούνται ως επικεφαλής και μπορούν πράγματι να είναι αποτελεσματικοί και σε ηγέτες. Εκτός από τους ναρκισσιστές, οι μακιαβελικοί και οι ψυχοπαθείς αγωνίζονται για θέσεις εξουσίας και ηγεσίας. Εντούτοις, μεταξύ της σκοτεινής τριάδας, ο ναρκισσισμός θα μπορούσε να έχει τον σημαντικότερο ρόλο στην έρευνα ηγεσίας. Είναι πιθανό ότι πολλές ηγετικές θέσεις καταλαμβάνονται από ναρκισσιστές (Maccoby, 2000). Οι θετικές σχέσεις ανάμεσα στον ναρκισσισμό και την εμφάνιση του ηγέτη επιβεβαιώνουν αυτό (Mathieu κ.ά., 2015 · Ong et al., 2016). Καθώς οι ναρκιστές πάντα θέλουν να εγκρίνουν τη δική τους μεγαλοπρέπεια και κυριαρχία, επιδιώκουν την απεριόριστη κοινωνική εκτίμηση και αποδοχή. Έχουν εγγενές ενδιαφέρον για την ηγεσία και παρουσιάζουν ένα υψηλό συναισθηματικό (εγγενές) κίνητρο για να οδηγήσουν.

Μια επιπλέον δύναμη ναρκισσιστών ηγετών αποδεικνύεται από το γεγονός ότι, με βάση τα οράματά τους, την κυριαρχία και την ισχυρή κοινωνική επιρροή, εκθέτουν τις πιο ισχυρές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας. Η βασική δύναμη των ναρκισσιστών ηγετών είναι ότι θεωρούνται χαρισματικές. Ωστόσο, πρέπει να θεωρηθεί ότι οι εγωιστές ναρκισσιστές οδηγούνται από ένα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μια σκοτεινή και εξατομικευμένη μορφή μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας.

Αντίθετα, οι μακιαβελικοί ηγέτες είναι τυπικοί διαχειριστές. Έχουν ένα ιδιαίτερο ταλέντο για το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο. Χαρακτηρίζονται από ένα υψηλό εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας και ένα υπολογιστικό κίνητρο για να οδηγήσουν (Chan & Drasgow, 2001). Σε υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας, οι Machiavellians θα μπορούσαν ακόμη να θεωρηθούν χαρισματικοί, παρόλο που το συνηθισμένο χάρισμα μπορεί να είναι ισχυρότερο που αποδίδεται στους ναρκισσιστές ηγέτες. Με τις χαρισματικές τους ιδιότητες, οι ναρκισσιστές ηγέτες μπορούν να τονώσουν τα ενδογενή κίνητρα και τις επιδόσεις των οπαδών τους (Rosenthal & Pittinsky, 2006), ενώ λόγω της ρεαλιστικής τους προοπτικής οι μακιαβελικοί μειώνουν το ενδογενές κίνητρο των συναδέλφων (Judge et al., 2009). Όπως και οι ναρκισσιστές ηγέτες, οι μακιαβελικοί ηγέτες δείχνουν μια ισχυρή αυταρχική ηγετική συμπεριφορά. Η ισχυρή ηγετική προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία αποδεικνύεται περισσότερο από τους ναρκισσιστές, μπορεί να είναι ένα μέσο για να παρακινήσει τους μακιαβελικούς οπαδούς σε μια φιλο-οργανωτική συμπεριφορά.

Με βάση το εξατομικευμένο κίνητρο εξουσίας και τον προσανατολισμό της κοινωνικής κυριαρχίας, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες δείχνουν την έντονη επιθυμία να φτάσουν στην κορυφή ενός οργανισμού. Εμφανίζουν ένα μη αλτρουιστικό / αντικοινωνικό κίνητρο για να οδηγήσουν και ως εκ τούτου γνωρίζουν μόνο τους φίλους ή τους εχθρούς. Στο οργανωτικό πλαίσιο, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες εμφανίζουν μια απρόβλεπτη και παρορμητική συμπεριφορά ηγεσίας. Η ψυχοπαθητική καταστρεπτική ηγετική συμπεριφορά θα μπορούσε να έχει ισχυρές αρνητικές επιπτώσεις στα μέλη της διοργάνωσης και στην αποτελεσματικότητα (Boddy, 2015b). Παρά την έντονη παρορμητικότητά τους, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών και τακτικών ρυθμίσεων, αν και αυτές είναι συνήθως προσανατολισμένες περισσότερο προς βραχυπρόθεσμα οφέλη και ως εκ τούτου δεν βαθμονομούνται για μακροπρόθεσμες συνέπειες. Παρόλο που η ψυχοπάθεια συνδέεται θετικά με την εμφάνιση ηγέτη συνδέεται αρνητικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα (Mathieu et al., 2015), συχνά, οι ψυχοπαθητικοί ηγέτες δείχνουν μια πολύ παθητική και αναποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά (π.χ., διαχείριση κατά εξαίρεση, laissez-faire) και παρόμοιοι με τους μακιαβελικούς ηγέτες δεν ενδιαφέρονται για ηγεσία από μόνο του. Ως εκ τούτου, συνεπάγονται μια ποικιλία αρνητικών επιπτώσεων για τους οπαδούς τους (π.χ. χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, κίνητρο εργασίας, υψηλές προθέσεις κύκλου εργασιών και εργασία

Όσον αφορά την έρευνα, η οποία προσπάθησε να συσχετίσει αυτό το σημαντικό μοντέλο της σκοτεινής τριάδας με την διαχείριση απόδοσης, συμμετείχαν 150 άτομα, στην πλειοψηφία τους γυναίκες ηλικίας 18-35 ετών με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο ΤΕΙ-ΑΕΙ ή μεταπτυχιακού. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν 0-3 χρόνια εργασίας στον οργανισμό που εργάζονται. Το 54% των εργαζομένων ανήκαν σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 100 υπαλλήλους ενώ το 34% σε επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 υπαλλήλους.

Η ανάλυση των διαστάσεων της έρευνας ανέδειξε υψηλά επίπεδα οργανωτικής ιθαγένειας. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως βοήθησαν τους νέους υπαλλήλους να προσανατολιστούν στην εργασία,

έκαναν προτάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, ενθάρρυναν έναν συνάδελφο και τον παρηγόρησαν εργαζόμενο επειδή είχε κάποιο προσωπικό πρόβλημα. Επίσης δήλωσαν πως έκαναν προτάσεις για να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία, παρηγόρησαν εργαζόμενο που είχε κάποιο πρόβλημα εργασίας και τον υπερασπίστηκαν επειδή ήταν "πεσμένος" ψυχολογικά. Επιπλέον, ανέφεραν πως βοήθησαν έναν λιγότερο ικανό συνάδερφο, επαίνεσαν τον εργοδότη τους μπροστά σε άλλους, προσφέρθηκαν εθελοντικά για επιπλέον εργασίες και θυσίασαν κάποιο διάλλειμα για να ολοκληρώσουν εργασία.

Υψηλά ήταν επίσης και τα επίπεδα ψυχολογικής σύμβασης. Οι εργαζόμενοι ανέφεραν πως γενικά ανταποκρίνονται στις υποσχέσεις που έχουν στον οργανισμό, τηρούν τις υποχρεώσεις και τις δεσμεύσεις που ανέλαβαν. Ακόμη, δήλωσαν πως τις περισσότερες φορές ο οργανισμός τηρεί τις υποχρεώσεις του και τις δεσμεύσεις του.

Ομοίως υψηλά επίπεδα παρατηρήθηκαν στην εργασιακή ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν την άποψη πως έχουν την αίσθηση της προσωπικής ικανοποίησης από την δουλειά τους και ότι αισθάνονται περήφανοι για αυτήν. Ακόμη, δήλωσαν πως δεν μπορούν να απολυθούν αν δεν υπάρχει σοβαρός λόγος και αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να έρθουν σε αντίθεση με τον προϊστάμενό τους χωρίς να αισθάνονται απειλή.

Μέτρια προς υψηλά ήταν τα επίπεδα της διαχείρισης απόδοσης. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι γνωρίζουν πώς οι επιδόσεις τους επηρεάζουν την οργάνωση και ότι το σύστημα υποστηρίζει τις αναπτυξιακές ευκαιρίες. Ακόμη ανέφεραν πως τα υψηλά επίπεδα απόδοσης αναγνωρίζονται και ανταμείβονται και ότι το σύστημα πραγματοποιεί σωστές μετρήσεις.

Τέλος, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν ουδετερότητα σχετικά την σκοτεινή ηγεσία των προϊσταμένων. Τάση συμφωνίας υπήρξε μόνο στις απόψεις ότι ο προϊστάμενος τους, θέλει τους άλλους να τον θαυμάσουν και ότι τείνει να αναζητάει γόητρο.

Στο 1ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση. Επιβεβαιώθηκε η θετική συσχέτιση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση. Συμμετέχοντες με υψηλή ψυχολογική σύμβαση ανέδειξαν υψηλά επίπεδα στην αξιολόγηση τους σχετικά με την διαχείριση απόδοσης της εταιρείας.

Στο 2ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια. Επιβεβαιώθηκε η θετική συσχέτιση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια. Συμμετέχοντες με υψηλή οργανωτική ιθαγένεια ανέδειξαν υψηλά επίπεδα στην αξιολόγηση τους σχετικά με την διαχείριση απόδοσης της εταιρείας.

Στο 3ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια. Επιβεβαιώθηκε η θετική συσχέτιση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια. Συμμετέχοντες με υψηλή εργασιακή ασφάλεια ανέδειξαν υψηλά επίπεδα στην αξιολόγηση τους σχετικά με την διαχείριση απόδοσης της εταιρείας.

Στο 4ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε πως επηρεάζει η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση. Επιβεβαιώθηκε ότι η σκοτεινή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση. Ωστόσο η επίδραση δεν ήταν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στατιστικά σημαντική. Τέλος η θετική σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την ψυχολογική σύμβαση εξακολουθεί να υφίσταται.

Στο 5ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε πως επηρεάζει η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια. Επιβεβαιώθηκε ότι η σκοτεινή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια. Η επίδραση ήταν στατιστικά σημαντική. Ωστόσο, η θετική σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την οργανωτική ιθαγένεια εξακολουθεί να υφίσταται.

Στο 6ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε πως επηρεάζει η διαμεσολάβηση της σκοτεινής ηγεσίας την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια. Επιβεβαιώθηκε ότι η σκοτεινή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια. Η επίδραση ήταν στατιστικά σημαντική. Ωστόσο η θετική σχέση της διαχείρισης απόδοσης με την εργασιακή ασφάλεια εξακολουθεί να υφίσταται.

8. Μελλοντικές Προτάσεις

Έχοντας βασιστεί στην διεθνή βιβλιογραφία και βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, όλες οι υποθέσεις επαληθεύτηκαν. Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμη η διενέργεια μίας μικτής έρευνας τόσο με ποσοτικά, όσο και με ποιοτικά δεδομένα , η οποία θα μπορούσε να δώσει παραπάνω αποτελέσματα. Επιπλέον, μια ενδεχόμενη έρευνα σε έναν συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση ή κάποιο συγκεκριμένο δημογραφικό στοιχείο, θα μπορούσε να μας παρέχει περισσότερα αποτελέσματα αλλά και διαφορετικές πτυχές στο θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα έρευνα.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product Quality performance, and business performance: preliminary empirical study in Electronics Companies. Singapore management review, 27(1)87-105.

Armstrong, M. (2003). Human Resource Management Practice (8th edition): U.S.A Kogan Ltd.

Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice (10th edition): U.S.A Kogan Ltd.

Bar-On, R (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2004). Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence technical manual. North Tonawanda, New York: Multi-Health Systems.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.

Beletskiy, A. (2011). Factors affecting employees' perceptions of the performance appraisal process. Directorate of Management and Organization, Hanken School of Economics.

Bipath, M. (2007). The dynamic effects of leader emotional intelligence and organizational performance and organizational culture on organizational performance. from ProQuest database.

Bohrer, V. C. (2007). A study of the relationship between leader emotional intelligence (EI) ability and demographic, performance, job satisfaction measures, and MBIT type in The United States (U.S.) intelligence community. From ProQuest database.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71–98). San-Francisco: Jossey-Bass.

Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. Human Resource Development Quarterly, 11(3), 283-299.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11, 710-725.

Brooks, J. (2002). Emotional competencies of leaders: a comparison of managers in a financial organization by performance level. Unpublished thesis. from ProQuest database.

Bryman, A. & Cramer, D. (1997). Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows. London, UK: Routledge.

Bryman, A., & Bell, E. (2009). Business Research Methods. 2nd Ed. Oxford: Oxford University Press.

CBK, .``Bank supervision Annual report 2014''

Chandran, E. (2008). Research Methods: A Quantitative Approach with Illustrations from Christian Ministries. Nairobi, KE: Daystar University.

Chapman, Alan. "The Psychological Contract.", Theory, Diagrams, Definitions, Examples of in Work, Businesses, Organizations and Management. Bussinessballs Corp, n.d. Web. 20 Oct. 2016.

Charles Lowe, P. Z. (2011). Writing Spaces: Readings on Writings, Vol. 2 Introduction to primary research: observations, surveys and interviews. Anderson, South Carolina: Parlor press.

Chris Argyris, Understanding Organizational Behavior (Homewood, IU.: Dorsey Press, 1960).

Cobb, C.D., & Mayer, J.D. (2000). Emotional intelligence: What the research says. Educational Leadership, 58(3), 14-18.

Cohen Louis & Manion Lawrence & Morrison Keith (2007). Research Methods in Education.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2007). Business Research Methods. 9th Ed. New Delhi, India: McGraw-Hill Publishing, Co. Ltd.

Cooper, RK. & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. New York, New York: Berkley Publishing Group.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008) Psychological contracts . In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.

Creswell J.W. (2013). Research design.

Cronbach, L. J. (1995). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, Vol. 22(3), pp. 297-334.

Dainty, A. R. J., cheng, M. L., & moore, D. R. (2005). Competency-based model for predicting construction project manager'performance. Journal of management of in engineering, 21(1) 2-9.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1241-1255.

Davis, T. and Landa. M. (1999). A Contrary Look at performance Appraisal. Canadian Manager/Manager Canadian, Fall, 18-28.

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. & Kinnie, N. (2016). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. Human Resource Management. doi: 10.1002/hrm.21815.

Dessler, G. (2011). Human Resource Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Driscoll, D.L., 2011. Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. Writing spaces: Readings on writing, 2, pp.153-174.

Ebrahimi, M. (2003). Organization culture and its relation with employee productivity-case study Madan Bank. Unpublished thesis, Banking science institution, Tehran.

Elverfeldt, A, N. (2005). Performance appraisal: How to improve its effectiveness. University of Twente, Enschede.

Fajana, S. (2002). Human Resource Management: An Introduction. Lagos: Labofin and Company.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85, 199-220.

Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. Public Personnel Management, 30(2), 157-172.

Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). Educational research: An introduction. Boston, MA: Pearson Education

Ganji, M. (2011). Emotional Intelligence. Tehran: Savalan.

Gautier, Chantal (2015). The Psychology of Work. Kogan Page. pp. Chapter 7 – via ProQuest Ebook Central.

George, Christeen. Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups. Maidenhead, GB: Open University Press, 2010. Chapter 1: Introducing the psychological contract. ProQuest ebrary. Web. 14 October 2016.

Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosdy, L. A., & Bridges, C. M.(2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: selling situations and salesperson characteristics. Journal of personal selling & sales management, 26(2) 115-142.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998b). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.

Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. Journal of Applied Psychology, 91(1), 58.

Grote, R. C. (2002). The Performance Appraisal Question and answer Book: A survival guide for managers. New York: AMACOM.

Hasani, K. (2007). Examining organizational commitment dimensions and its relation with managers performances-case study BMI. Unpublished thesis, Banking science institution, Tehran.

Hasanzadeh, R. (2009). Emotional intelligence. Tehran: Ravan

Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.

Heckman, J. J. (2000). Policies to foster human capital. Research in economics, 54(1), 3-56.

Hedge, J. W. and Teachout, W. C. (2000). Changing Conceptions and Practices In Performance Appraisal. in A. Howard (Ed.) The Changing Nature Of Work. San Francisco: Jossey-Bass.

Heydy J. & Toni Didona. Perceived Job Security and its Effects on Job Performance: Unionized VS. Non-Unionized Organizations. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention 4(8):3761-3767, 2017.

Jacques, E. T. (2009). The Relationships between Emotional Intelligence and the Academic Performance and Selection of a Major of College Students. Retrieved July 13. 2010, from PreQuest database.

Johnson et al. (2002), Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. Journal of Applied Psychology, 87(4): 808-815.

Jonason P. K. & Webster G. D. (2010). The Dirty Dozen: A Concise Measure of the Dark Triad. Psychological assessment

Joumady, O., & Ris, C. (2005). Performance in european higher education: A non-parametric production frontier approach. Education economics, 13(2), 189-205.

Karyeija, G. K. (2010). Performance appraisal in Uganda's civil service: Does administrative culture matter?

Kemunto, M. J. (2013). Perceived Factors Affecting The Effectiveness Of Performance Appraisal At The Teachers' Service Commission (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Kidder, D., & Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? Journal of Organizational Behavior, 22(8), 939-959.

Kiruja E. K. (2008). Factors affecting performance appraisal of staff in the ministry of Education in Nairobi Province: Nairobi,Kenya.

Kombo, D. K. & Tromp, L. A. (2006). Proposal and Thesis Writing: An Introduction. Nairobi: Paulines Publications Africa

Kombo, D. K. & Tromp, L. A. (2009). Proposal and Thesis Writing: An Introduction. Nairobi: Paulines Publications Africa

Kondrasuk, J. N. (2002). An Elusive Panacea: The Ideal Performance Appraisal. Journal of Managerial Psychology, 64 (2), 15-31

Koocher, G., & Keith-Spiegel, P. (1998). Ethics in psychology. New York: Oxford University Press

Kothari, C. (2004). Research Methodology: Methods & Techniques. 2nd Ed. New Delhi, India: New age International Publishers

Kotler, P. (2001). Marketing management – analysis, planning, implementation and control, Ninth Edition. USA : Prentice Hall

Law, S. K., Wong, C., & Chen, X. Z. (2005). The construct of organizational citizenship behavior: Should we analyze after we have conceptualized? In D. L. Turnipseed (Ed.), Handbook of organizational citizenship behavior (pp. 47–65). New York: Nova Science Publishers.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(1), 52-65.

Liptak, J. (2005). Using emotional intelligence to help college students succeed in the workplace. Journal of Employment Counseling, 42(4), 171-178.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American psychologist, 57(9), 705.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. Current directions in psychological science, 15(5), 265-268.

Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. Public Personnel Management, 31(2): 141–159.

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development. CIPD Publishing.

Messer,and White, A.F. (2006). Employee's mood, perceptions of fairness and organizational citizenship behaviour. Journal of Business and Psychology, 21(1),65-82.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Mitala, John. (2006). "Presentation on performance management and governance." Bander Setri Begawan, Brunei Darusalaam: seminar on modernising the civil service in alignment with national goals, 13 - 17 November, 2006.

Mugenda, O. M. Mugenda. AG (2003). Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches.

Muijs, D., 2010. Doing quantitative research in education with SPSS. Sage.

Muketha, M. K. (2012). An investigation into factors influencing performance appraisal process in Kenya Methodist University (Doctoral dissertation).

NBK, "History of National Bank of Kenya". National Bank of Kenya (NBK). Retrieved in 2015.

NBK,. (March 2014). "National Bank of Kenya Audited 31 December 2013 Annual Report: List of 10 Largest Shareholders"

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. Small Group Research, 40(5), 555-577.

Nunnaly J. & Bernstein I. (1994). Psycometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

Oberg (2006). Environmental management and Communication: Sweden Springer Johansson

Olusola, A. J., Olugbenga, O. M., Adeoluwa, Z.O., & Oluwagbemiga, O.E. (2013). Accounting Information on Investment in Nigerian Poultry Agricultural Sector. Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 4(19).

Onyango, B. A. (2013). Factors Affecting Employee Perception Of Performance Appraisal Process At National Housing Corporation (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. Journal of Management, 14(4), 547-57.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. Human Performance, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48(4), 775-802.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. London: Sage Publications.

Pathania, K. S., Kumar, N. A. & Pathak, A. D. (2011). Effectiveness of performance appraisal system of insurance sector: A study of himachal Pradesh. Gurukul Business Review, 7: 19-23.

Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2010). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. Journal of Applied Psychology. Advance online publication.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.

Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(3), 245-260.

Reinke, S.J. (2006). Does The Form Really Matter? Leadership, trust, and acceptance of the Performance Appraisal Process. Review of Public Personnel Administration, Vol.23, No.1, 23-37

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (2005). Doing research in Business and Management. London, UK: Sage Publication

Roberts, G.E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: a Technique that Works. Public Personnel Management, 30 (1), 89-98

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology, 87(1), 66-80.

Rousseau Denise M. (2008). Psychological Contract Inventory. Employee and Employer Obligations

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2: 121-139.

Rousseau, Denise M. (1998). "The 'Problem' of the Psychological Contract Considered". Journal of Organizational Behavior. 19: 665–671. doi:10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<665::aid-job972>3.0.co;2-x – via JStor.

Saunders M., Lewis P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5th Ed. Pearson professional Limited.

Skarlicki, D.P., and Folger, R. (2007). "Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice", Journal of Applied Psychology, 82, 434-43.

Skinner, Natalie; Roche, Ann M.; O'Connor, John; Pollard, Yvette; Todd, Chelsea, eds. (2005). "Goal setting". Workforce development TIPS (theory into practice strategies): a resource kit for the alcohol and other drugs field

Smith, A., Organ D. W., & Near J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663.

Spence, J., & Helmreich, R. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. Psychology of Women Quarterly, 5(2), 147-163.

Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. North American Journal of Psychology, 8(2), 253-268.

Toroitich, J. M. (2012). Factors influencing the effectiveness of performance appraisal system in National Bank of Kenya, head office Nairobi county (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).

Turnley, William H., and Daniel C. Feldman. "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators." Journal of Organizational Behavior 21.1 (2000): 25-42. JStor. Web. 14 October 2016.

Tziner, A. and Kopelman, R. E. (2002). Is there a Preferred Performance Rating Format? A Non psychometric Perspective. Applied Psychology: An International Review, 51(3), 479-503

Walz, S.M., & Niehoff, B.P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. Journal of Hospitality and Tourism Research, 24(3), 301-319.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17, 601-617.

Moore, Traron, The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation. Dissertation, Georgia State University, 2014.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κολυβά-Μαχαίρα Φ. & Μπόρα-Σέντα Ε. (1998). Στατιστική Θεωρία Εφαρμογές.

Φαρμάκης Ν. (2017). Εισαγωγή στη Δειγματοληψία. Αφοί Κυριακίδη ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε., Θεσσαλονίκη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Δημογραφικά

1.Φύλο

Άντρας ☐

Γυναίκα ☐

2.Ηλικία

18-25 ☐

26-35 ☐

36-45 ☐

46-55 ☐

>55 ☐

3.Εκπαίδευση

Λύκειο ☐

Κολλέγιο-ΙΕΚ ☐

ΤΕΙ-ΑΕΙ ☐

Μεταπτυχιακό ☐

Διδακτορικό ☐

4. Χρόνια εργασίας στον οργανισμό

0-1 ☐

1-3 ☐

3-6 ☐

> 6 ☐

5. Εργαζόμενοι στον οργανισμό

<50 ☐

50-100 ☐

101-150 ☐

>150 ☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. Διαχείριση απόδοσης

Σημειώστε το επίπεδο της συμφωνίας σας στις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με το σύστημα διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού σας, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1.Διαφωνώ έντονα, 2.Διαφωνώ, 3.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4.Συμφωνώ, 5.Συμφωνώ έντονα.

N/A	Πρόταση	1	2	3	4	5
1	Το σύστημα πραγματοποιεί σωστές μετρήσεις					
2	Το σύστημα έχει σχεδιαστεί για εισαγωγή από όλα τα επίπεδα του οργανισμού					
3	Τα υψηλά επίπεδα απόδοσης αναγνωρίζονται και ανταμείβονται					
4	Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το σύστημα είναι δίκαιο					
5	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς οι επιδόσεις τους επηρεάζουν την οργάνωση					
6	Οι αξιολογήσεις είναι ακριβείς και αντικατοπτρίζουν την πραγματική απόδοση					
7	Το σύστημα υποστηρίζει τις αναπτυξιακές ευκαιρίες					
8	Οι εργαζόμενοι που χρειάζονται βελτίωση έχουν αναπτυξιακές ευκαιρίες					
9	Τα προβλήματα απόδοσης αντιμετωπίζονται γρήγορα και με συνέπεια					
10	Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς ανά πάσα στιγμή					
11	Τα πρότυπα απόδοσης είναι συνεπή σε ολόκληρο τον οργανισμό					
12	Οι αξιολογήσεις βασίζονται στην πραγματική απόδοση και όχι στα προσωπικά συναισθήματα					

3. Ψυχολογική σύμβαση

Σημειώστε το επίπεδο της συμφωνίας σας στις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την ψυχολογική σύμβαση, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1.Διαφωνώ έντονα, 2.Διαφωνώ, 3.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4.Συμφωνώ, 5.Συμφωνώ έντονα.

N/A	Πρόταση	1	2	3	4	5
1	Όταν σκέφτομαι τις δεσμεύσεις που ανέλαβα στην οργάνωση, τις τηρώ					
2	Γενικά, ανταποκρίνομαι στις υποσχέσεις που έχω στον οργανισμό					
3	Τις περισσότερες φορές τηρώ τις υποχρεώσεις που έχω στον οργανισμό					
4	Όταν σκέφτομαι τις δεσμεύσεις που ο οργανισμός μου έχει κάνει, καταλήγω ότι τις έχει τηρήσει					
5	Σε γενικές γραμμές, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις υποσχέσεις που μου αναλογεί					
6	Τις περισσότερες φορές ο οργανισμός τηρεί τις υποχρεώσεις που μου έχει αναλάβει					

4. Οργανωτική Ιθαγένεια

Σημειώστε το επίπεδο της συμφωνίας σας στις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την οργανωτική ιθαγένεια, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1.Διαφωνώ έντονα, 2.Διαφωνώ, 3.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4.Συμφωνώ, 5.Συμφωνώ έντονα

N/A	Πρόταση	1	2	3	4	5
1	Βοήθησα τους νέους υπαλλήλους να προσανατολιστούν στην εργασία					
2	Έκανα προτάσεις για να βελτιώσω τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία					
3	Έκανα προτάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος					
4	Προσφέρθηκα εθελοντικά για επιπλέον εργασίες					
5	Είπα καλά πράγματα για τον εργοδότη μου μπροστά σε άλλους					
6	Παράτησα το διάλλειμα για να ολοκληρώσω εργασία					
7	Παρηγόρησα εργαζόμενο που είχε κάποιο πρόβλημα εργασίας					
8	Παρηγόρησα εργαζόμενο που είχε κάποιο προσωπικό πρόβλημα					
9	Άλλαξα το πρόγραμμα διακοπών, τις εργάσιμες μέρες ή τις άδειες για να ικανοποιήσω τις ανάγκες του συναδέλφου μου					
10	Βοήθησα έναν λιγότερο ικανό συνάδερφο να σηκώσει ένα βαρύ κουτί ή άλλο αντικείμενο					
11	Έκανα κάτι διαφορετικό για να ενθαρρύνω έναν συνάδελφο					
12	Υπερασπίστηκα έναν συνάδελφο, ο οποίος ήταν "πεσμένος" ψυχολογικά					

5. Εργασιακή ασφάλεια

Σημειώστε το επίπεδο της συμφωνίας σας στις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1.Διαφωνώ έντονα, 2.Διαφωνώ, 3.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4.Συμφωνώ, 5.Συμφωνώ έντονα.

N/A	Πρόταση	1	2	3	4	5
1	Αντιλαμβάνομαι ότι μπορώ να έρθω σε αντίθεση με τον προϊστάμενό μου χωρίς να αισθάνομαι την απειλή να μπει σε μπελάδες					
2	Δεν μπορώ να απολυθώ αν δεν υπάρχει "δίκαιη" αιτία					
3	Αισθάνομαι περήφανος να πω σε άλλους ανθρώπους όπου δουλεύω					
4	Η δουλειά μου προσφέρει ένα πολύ ισχυρό πακέτο παροχών					
5	Η δουλειά μου είναι εκεί που θέλω να συνταξιοδοτηθώ					
6	Κάνοντας τη δουλειά μου καλά μου δίνει την αίσθηση της προσωπικής ικανοποίησης					

6.Σκοτεινή ηγεσία

Σημειώστε το επίπεδο της συμφωνίας σας στις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την σκοτεινή ηγεσία, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1.Διαφωνώ έντονα, 2.Διαφωνώ, 3.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4.Συμφωνώ, 5.Συμφωνώ έντονα.

N/A	Πρόταση	1	2	3	4	5
1	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να χειραγωγεί άλλους για να πετύχει τον σκοπό του					
2	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου χρησιμοποιεί εξαπάτηση ή ψέμα για να πετύχει τον σκοπό του					
3	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου χρησιμοποιεί κολακεία για να πετύχει τον σκοπό του					
4	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να εκμεταλλεύεται άλλους προς το δικό του όφελος					
5	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου στερείται τύψεις					
6	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι αδιάφορος με την ηθική των ενεργειών μου					
7	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι σκληρός ή αδιάφορος					
8	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να είναι κυνικός					
9	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου θέλει τους άλλους να τον θαυμάσουν					
10	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να αναζητάει γόητρο ή καθεστώς					
11	Ο προϊστάμενος/ηγέτης μου τείνει να περιμένει ιδιαίτερες ευχές από άλλους					