

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ.: «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

ΓΕΝΙΑ Χ vs ΓΕΝΙΑ Υ

Η περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής

HUMAN
RESOURCES



Επιμέλεια: Νίκος Κόρακας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ Ειρήνη Σαμαντά

Αθήνα 2018

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	05
Περίληψη	06
Abstract	08

Α' Μέρος

1. Εισαγωγή	10
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	12
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις	13
1.2.1 Οι Ανθρώπινοι Πόροι	13
1.2.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	14
1.3 Αναφορά στον οργανισμό όπου αναφέρεται η έρευνα	15
1.3.1 Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	16
1.3.2 Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής	16
1.3.3 Το ανθρώπινο δυναμικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής	18
1.4 Σκοπός	18
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι	18
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι	19
1.5 Διατύπωση των ερευνητικών ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας	20

Β' Μέρος

2. Θεωρητική προσέγγιση	22
2.1 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	22
2.1.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	23
2.1.1.1 Ορισμός	24
2.1.1.2 Τα οφέλη του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων	24
2.1.1.3 Στάδια προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων	25
2.1.2 Προσέλκυση υποψηφίων	26
2.1.2.1 Η έννοια της προσέλκυσης	26
2.1.2.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής προσέλκυσης	26
2.1.2.3 Πηγές προσέλκυσης	27
2.1.3 Επιλογή προσωπικού	28
2.1.3.1 Η έννοια της επιλογής προσωπικού	28
2.1.3.2 Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική επιλογή εργαζομένου	29
2.1.3.3 Προϋποθέσεις υποψηφίου	29
2.1.3.4 Συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής επιλογής εργαζομένων	30
2.1.4 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	30
2.1.4.1 Τα οφέλη της εταιρικής εκπαίδευσης	31
2.1.4.2 Το ιδανικό πρόγραμμα εκπαίδευσης	31
2.1.4.3 Οργάνωση της εταιρικής εκπαίδευσης	32
2.1.5 Αξιολόγηση	33
2.1.5.1 Ορισμός	34
2.1.5.2 Η σημασία της αξιολόγησης	34
2.1.5.3 Στόχοι της αξιολόγησης	35
2.1.5.4 Σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση	35

2.1.6 Συστήματα Αμοιβών - Παροχών	36
2.1.6.1 Φιλοσοφία του συστήματος αμοιβών	36
2.1.6.2 Στόχοι της επιχείρησης μέσω της πολιτικής αμοιβών	37
2.1.6.3 Σύγχρονα συστήματα αμοιβών-παροχών	37
2.1.7 Εσωτερική Επικοινωνία	38
2.1.7.1 Η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας	38
2.1.7.2 Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας	39
2.2 Η έννοια της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	39
2.3 Η ανάπτυξη της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	41
2.3.1 Η πορεία της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	42
2.3.2 Η στρατηγική σταδιοδρομίας	42
2.3.3 Το πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης	43
2.4 Η σύνδεση μεταξύ πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	43
2.4.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	44
2.4.2 Προσέλκυση	45
2.4.3 Εκπαίδευση	45
2.4.4 Αξιολόγηση	46
2.4.5 Σύστημα Αμοιβών - Παροχών	47
2.4.6 Εσωτερική Επικοινωνία	47
2.5 Στρατηγική Σταδιοδρομίας	49
2.5.1 Κατηγορίες στρατηγικών σταδιοδρομίας	49
2.5.2 Προϋποθέσεις για τη χάραξη της στρατηγικής σταδιοδρομίας	50
2.6 Ορισμός της γενιάς	51
2.7 Οι γενιές εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον	52
2.7.1 Η γενιά Χ	53
2.7.1.1 Χαρακτηριστικά της γενιάς Χ ως προς τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και την καριέρα	53
2.7.2 Η γενιά Υ (Millennials)	56
2.7.2.1 Χαρακτηριστικά της γενιάς Υ ως προς τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και την καριέρα	57
2.8 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων βασισμένοι στους ερευνητικούς στόχους	61

Γ' Μέρος

3. Έρευνες και δευτερογενή στοιχεία	63
3.1 Η γενιά Υ	63
3.2 Γενιά Χ versus Γενιά Υ	64

Δ' Μέρος

4. Μεθοδολογία έρευνας	67
4.1 Η Φιλοσοφία της έρευνας	67
4.1.1. Θετικισμός	68
4.1.2 Φαινομενολογία	68
4.1.3. Υιοθέτηση φιλοσοφίας στην παρούσα έρευνα	69
4.2 Ερευνητική προσέγγιση	69
4.3 Τεχνική έρευνας	70

4.3.1 Ερευνητική στρατηγική	71
4.3.2. Είδη έρευνας	72
4.3.3. Ερευνητικές μέθοδοι	73
4.4. Σχεδιασμός - Δημιουργία ερωτηματολογίου	75
4.4.1. Διαδικασία δειγματοληψίας	76
4.4.2. Δικαιολόγηση του τρόπου της στατιστικής ανάλυσης	77

Ε' Μέρος

5. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης	78
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	78
5.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνάφειας Alpha του Cronbach	83
5.2.1 Ο συνολικός συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach 's Alpha	83
5.2.2. Ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach 's Alpha ανά ομάδα ερωτήσεων και ανά ερώτηση	84
5.3 Ανάλυση εγκυρότητας	86
5.4 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών	86
5.5. Βαθμός πρόθεσης των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής για καριέρα	88
5.6 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του πρώτου ερευνητικού στόχου	89
5.6.1 Έλεγχος πρώτης ερευνητικής υπόθεσης	89
5.6.1.1 Ερμηνεία αποτελεσμάτων	91
5.7 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του δεύτερου ερευνητικού στόχου	91
5.7.1 Έλεγχος δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης	92
5.7.1.1 Ερμηνεία αποτελεσμάτων	93
5.8 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του τρίτου ερευνητικού στόχου	94
5.8.1 Έλεγχος τρίτης ερευνητικής υπόθεσης	94
5.8.1.1 Ερμηνεία αποτελεσμάτων	96
5.8.2 Έλεγχος τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης	96
5.8.2.1. Ερμηνεία αποτελεσμάτων	98
5.9 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του τέταρτου ερευνητικού στόχου	99
5.9.1 Έλεγχος πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης	99
5.9.1.1 Ερμηνεία αποτελεσμάτων	100
5.10 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του πέμπτου ερευνητικού στόχου	101
5.10.1 Έλεγχος έκτης ερευνητικής υπόθεσης	102
5.10.1.1 Ερμηνεία αποτελεσμάτων	103
5.11. Πίνακας θεματοποίησης για την επιβεβαίωση / απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο	104

ΣΤ' Μέρος

6. Εξαγωγή συμπερασμάτων	107
6.1 Συζήτηση	107

6.1.1 Επαγγελματική Σταδιοδρομία (πρόθεση για καριέρα)	107
6.1.2 Θέση απασχόλησης και Επαγγελματική Σταδιοδρομία	108
6.1.3 Εκπαίδευση και Επαγγελματική Σταδιοδρομία	109
6.1.4 Συμβουλευτική Υποστήριξη και Επαγγελματική Σταδιοδρομία	110
6.1.5 Καθοδήγηση σταδιοδρομίας και Καριέρα	112
6.2 Πρακτική εφαρμογή	113
6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	114
6.4 Περιορισμοί έρευνας	114

Ζ' Μέρος

7. Βιβλιογραφία	116
7.1 Ελληνική βιβλιογραφία	116
7.2 Διεθνής βιβλιογραφία	117
7.3 Αρθρογραφία	117
7.4 Ηλεκτρονικές πηγές	121

Η' Μέρος

8. Παραρτήματα	122
8.1 Παράρτημα Α': Ερωτηματολόγιο	122

Ευχαριστίες

Από τα βάθη της καρδιάς μου ένα μεγάλο ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ:

- ✚ Στους καλούς μου φίλους και συναδέλφους αυτού του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, διότι με τη συμβολή τους και τη συμπαράστασή τους βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της Διπλωματικής Εργασίας.
- ✚ Στη Διοίκηση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, που μου επέτρεψε τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας στις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες της.
- ✚ Στους συναδέλφους του υπό εξέταση Οργανισμού στον οποίο εργαζόμαστε, για την άμεση υποστήριξή τους, μέσω της ενεργής συμμετοχής τους σε αυτή την έρευνα.
- ✚ Στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Ειρήνη Σαμαντά για την πολύτιμη βοήθειά της, τις επικοινωνητικές της συμβουλές και την ουσιαστική καθοδήγησή της.
- ✚ Στους γονείς μου για την καθοριστική στήριξη τους, όπως σε κάθε μου επιλογή, έτσι και σε αυτή την προσπάθεια προκειμένου να αποκτήσω άλλο ένα επαγγελματικό εφόδιο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται αρχικά μία λεπτομερής ανάλυση των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό τη διερεύνηση αυτών, ως προς την επίδραση τους στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων. Η ανωτέρω διερεύνηση λαμβάνει πιο ενδιαφέρουσες διαστάσεις, διότι ταυτόχρονα εμπλέκονται οι δύο νεότερες γενιές εργαζομένων (η γενιά Χ και η γενιά Υ). Εκτός από τα χαρακτηριστικά των αναφερόμενων γενιών, εξετάζονται οι στάσεις που διατηρούν απέναντι στην πρόθεσή τους για καριέρα αλλά και σε πρακτικές HR (μεταβλητές) που σχετίζονται με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία για τον εντοπισμό τυχόν διαφορών τους.

Η δομή της εν λόγω εργασίας έχει ως εξής: Στο πρώτο μέρος τίθενται οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς επίσης γίνεται αναφορά της υπό μελέτη περίπτωσης, δηλαδή του Δημόσιου Οργανισμού που εξετάζεται στα πλαίσια του εν λόγω θέματος. Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσεται η θεωρητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, γίνεται μία ανάλυση των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας, των χαρακτηριστικών των δύο γενιών καθώς και της σύνδεσης μεταξύ Πρακτικών HR και καριέρας. Επίσης διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τους στόχους που τέθηκαν. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται προγενέστερες έρευνες με ενδιαφέροντα δευτερογενή στοιχεία σχετικά με την παρούσα μελέτη. Ακολουθεί το τέταρτο μέρος όπου περιγράφεται η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας στο πλαίσιο της φιλοσοφίας του Θετικισμού και της παραγωγικής προσέγγισης, μελετώντας έναν Δημόσιο Οργανισμό (case study) και με βασικό εργαλείο, κατάλληλο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτόν. Στο πέμπτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (ευρήματα) της στατιστικής ανάλυσης τα οποία παρουσιάζουν ξεχωριστό ενδιαφέρον δεδομένου ότι δεν επιβεβαιώνουν πλήρως την καθιερωμένη θεωρία, ενώ στο έκτο και τελευταίο μέρος ερμηνεύονται τα ως άνω αποτελέσματα καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα, βάσει της θεωρητικής προσέγγισης που έχει αναπτυχθεί.

Η αξία της παρούσας έρευνας στηρίζεται στην προσπάθεια να ανιχνεύσει μέσω των μεταβλητών που θέτει, στοιχεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία μπορούν να αποδειχθούν καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και διατήρηση της ευρωστίας ενός οργανισμού. Η πρωτοτυπία της εν λόγω μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι πραγματοποιείται σε συνδυασμό με την εξέταση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που ανήκουν στις δύο νεότερες και περιζήτητες από την αγορά εργασίας γενιές, προκειμένου να εντοπιστούν ενδεχόμενες διαφορές στα πλαίσια του θέματος που μας απασχολεί. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχουν καθιερωμένες θεωρίες για τις εν λόγω γενιές, δεδομένου ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες και ως εκ τούτου αποτελεί θέμα που χρήζει περαιτέρω έρευνας.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Επαγγελματική Σταδιοδρομία, Στρατηγική Σταδιοδρομίας, Ικανοποίηση, Εκπαίδευση, Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας, Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας, Καριέρα, Γενιά Χ, Γενιά Υ.

ABSTRACT

In this diploma thesis, a detailed analysis of the Human Resource Management Practices is initially carried out in order to investigate them in terms of their effect on the professional career of the employees. The above investigation has more interesting dimensions, because at the same time the two younger generations of workers (generation X and generation Y) are involved and in addition to their characteristics, both the attitudes they hold towards their career intentions and HR practices (variables) related to their professional careers are being examined, in order to identify possible differences.

The structure of this work is as follows: In the first part theoretical and research objectives are set and research questions are formulated. Furthermore a special reference is made to the public organization considered to be our case study. The second part develops the theoretical approach. In particular, we analyze Human Resource Management Practices, Career and characteristics that are traced between the two generations, and the link between HR Practices and Careers. Also, research assumptions are formulated resulting from the objectives set. In the third part previous surveys are presented with interesting secondary data on the present study. The fourth part describes the methodology of this research in the context of the philosophy of positivism and the productive approach, by studying a case study, with a basic tool of a suitable questionnaire distributed to the employees working on it. In the fifth part the results of the statistical analysis are presented which are of particular interest since they do not fully confirm the established theory, while in the sixth and final part the above results are interpreted and conclusions are drawn, based on the theoretical approach that has been developed.

The value of this research is based on the effort to detect, through the variables it puts, human resource management data that can prove crucial to the sustainability and conservation of an organization's robustness. The originality of this study lies in the fact that it is carried out in conjunction with the examination of the characteristics of the workers belonging to the two youngest and most sought-after labor generations in order to identify possible differences within the subject matter which we are concerned

with. The reason is that there are no established theories about these generations, as there has not been much research and therefore is a matter that needs further investigation.

Key words: Human Resources Management, Human Resources Practices, Career, Career Strategy, Satisfaction, Training, Career Counselling, Career Mentoring, Gen X, Gen Y.

Α' ΜΕΡΟΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον εικοστό πρώτο αιώνα που διανύουμε, το επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται σε εξαιρετικά ανταγωνιστικά επίπεδα. Η συνεχής βελτίωση του κάθε οργανισμού δεν αποτελεί πλέον επιλογή αλλά έχει γίνει μια αναγκαιότητα. Ένας τομέας όπου οι οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους πρέπει να επικεντρώνονται, είναι αυτός που σχετίζεται με τη χρήση των ανθρώπων τους, δεδομένου ότι το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί το μεγαλύτερο πλεονέκτημα τους (Human Resource Management International Digest, 2010: 28). Οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν σημαντικά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που παρουσιάζονται καθώς και να εξουδετερώνουν τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον (Ντάνος Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 41).

Οι λειτουργίες του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να απασχολούν όλα τα άτομα από τα οποία απαρτίζεται ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από τη βαθμίδα στην οποία ανήκουν (διευθυντικά στελέχη, υπάλληλοι, επιχειρηματίες κ.τ.λ.). Μέσω αυτών των λειτουργιών παρέχονται λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων καθώς επίσης διευρύνονται οι γνώσεις των εργαζομένων αναφορικά με το εργασιακό τους αντικείμενο αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό (Smith S. & Mazin R., 2004: 139). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αλλαγή των ξεπερασμένων δομών και απαρχαιωμένων συμπεριφορών, η οποία μπορεί βοηθήσει σε μία ουσιαστικότερη προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων που έχουν το όραμα, τις δεξιότητες και την αποφασιστικότητα να προσαρμοστούν σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο (Human Resource Management International Digest, 2010: 28).

Δημιουργώντας ευέλικτες οργανωτικές δομές, οι οργανισμοί βοηθούν τους ανθρώπους τους να αναπτύσσουν εσωτερικά κίνητρα και με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Άλλωστε, η επαγγελματική σταδιοδρομία ασχολείται στην ουσία με τη μελλοντική πορεία ενός εργαζόμενου στα πλαίσια του εργασιακού του βίου (Nadarajah S., et al. 2012: 107).

Αυτό που θα πρέπει να κατανοηθεί πλήρως, είναι ότι η σταδιοδρομία αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στην επαγγελματική ζωή κάθε ατόμου και απαιτεί τον προγραμματισμό και τη διαχείριση της, τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται. Έτσι, μέσω των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ο οργανισμός μπορεί να συμβάλει μεταξύ άλλων και στην ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων του (Nadarajah S., et al. 2012: 114-115). Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης καριέρας, ο οργανισμός θα πρέπει να κατέχει έναν ξεχωριστό ρόλο απέναντι σε έναν φιλόδοξο εργαζόμενο, παρέχοντας του την κατάλληλη βοήθεια για να αναπτυχθεί και να προγραμματίσει την επαγγελματική του σταδιοδρομία (Bittel L. R., 2011: 512).

Δεδομένου όμως ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία αφορά κατά βάση τον εργαζόμενο και πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τους προσωπικούς στόχους που θέτει, τα στελέχη των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να αναπτύξουν πολλές δεξιότητες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τη διαφορετικότητα που υφίσταται μεταξύ των εργαζομένων ως προς την κουλτούρα τους, τη νοοτροπία τους και κυρίως ως προς την ηλικία τους (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 35). Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι κάθε γενιάς έχουν τις δικές τους προσδοκίες αναφορικά με την εργασιακή τους ζωή και την επαγγελματική τους εξέλιξη (Bona B. & Kroth M., 2001: 57). Στον κόσμο των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, συναντάμε πολύ έντονα πλέον τις δύο νεότερες εργασιακές γενιές: α) τη γενιά Χ, δηλαδή τους εργαζόμενους που είναι γεννημένοι μεταξύ 1965-1979 και β) τη γενιά Υ που αφορά στους εργαζόμενους που γεννήθηκαν μεταξύ 1980-2000 (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 35).

Λαμβάνοντας υπόψη μόνο το αυτονόητο, που δεν είναι άλλο από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας η πλήρης κατανόηση των εργασιακών γενιών δεδομένου ότι, ως θέμα, οι γενεαλογικές διαφορές δεν είναι ακόμη ιδιαίτερα γνωστές με αποτέλεσμα να αποτελούν ένα κρίσιμο ζήτημα για τη διοικητική έρευνα. Ως εκ τούτου, η γνώση των διαφορών μεταξύ των γενεών του εργατικού δυναμικού θα βοηθήσει τους ηγέτες των οργανισμών να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων που πρέπει να υιοθετήσουν (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 9-10).

1.1 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Οι πιέσεις που ασκούνται από την πολυνομία που επικρατεί στη χώρα μας, έχουν υποβάλλει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε μια πολυδιάστατη διαδικασία αλλαγών δημιουργώντας πρωτόγνωρες συνθήκες και νέα δεδομένα για τους δημοσίους υπαλλήλους και κατ' επέκταση για τα τμήματα προσωπικού του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Στο πλαίσιο των απρόβλεπτων εργασιακών εξελίξεων στο Δημόσιο Τομέα, η πρότερη σημασία στις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καθίσταται επιτακτική, διότι διαδραματίζουν εξαιρετικής σημασίας ρόλο, σε βασικά θέματα των υπαλλήλων όπως τα συστήματα αμοιβών, η απόδοση στην εργασία, η εκπαίδευσή τους, κ.α. Άλλωστε, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο Δημόσιο Τομέα θα καθορίσει και μία καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες.

Από την άλλη πλευρά, οι δυσάρεστες οικονομικές εξελίξεις καθώς και οι διαρθρωτικές μεταβολές στη δημόσια διοίκηση που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία έτη, έχουν δημιουργήσει εντάσεις στους δημοσίους υπαλλήλους καθώς παρατηρείται μια γενική αποθάρρυνση αυτών, για θέματα που σχετίζονται με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Συμπιέζονται σε μεγάλο βαθμό οι προσδοκίες τους για επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη, δεδομένων των μισθολογικών συνεπειών και άλλων θεμάτων αναφορικά με την ιεραρχική τους βαθμίδα. Ως εκ τούτου, προκύπτουν προβληματισμοί που ποικίλλουν αναφορικά με το πώς πρέπει να διαχειριστούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Δεδομένων των ανωτέρω, θεωρήθηκε ιδιαίτερως σημαντική η μελέτη των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αναφορικά με το πώς επιδρούν στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων. Όμως, το σημείο που προσδίδει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η στάση των δύο νεότερων, εργασιακά ενεργών γενιών Χ και Υ (ή Millennials), απέναντι στις πρακτικές που συνδέονται με την επαγγελματική σταδιοδρομία.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται σε ζητήματα και προβληματισμούς που απασχολούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αποτελεί έναν ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Το θέμα που εξετάζεται αφορά τη διαχείριση των ανθρώπων ενός οργανισμού και ως εκ τούτου θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε συνοπτικά στο τι είναι οι «Ανθρώπινοι Πόροι» για έναν οργανισμό καθώς και στο ποια είναι η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

1.2.1 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία σε κάθε τομέα της βιομηχανίας και πολύ περισσότερο, σε τομείς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανθρώπινης συμμετοχής (Baum T., 2012: 124). Ωστόσο, η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα ισχύει όχι μόνο για τις επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, οι οποίες βασίζονται σε υπηρεσίες και άυλα αποτελέσματα, αλλά πλέον και σε πιο παραδοσιακούς οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Verma S. & Dewe P., 2008: 102).

Οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως ένα καθαρό κόστος επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά ως πηγή εξαιρετικής σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hoobler J. & Johnson N., 2003: 665-666). Οι παγκοσμίως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη μοναδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους και τα συστήματα διαχείρισης αυτών για να αποκτήσουν αποτελεσματικά τα πολυσυζητημένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Imtiaz A., Ineen S., Sanjoy K. P., & Abdullahl A., 2013: 718).

Ίσως, το πιο κρίσιμο σημείο, είναι ότι οι άνθρωποι και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις αντιμετωπίζονται ως «πόροι», κάτι το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί τόσο καλό όσο και κακό. Η αρνητική πλευρά είναι ότι οι «πόροι» αντιμετωπίζονται συχνά ως αναλώσιμοι. Προωθώντας όμως τη θετική πλευρά, αυτοί οι «πόροι» είναι πολύτιμοι και αναγκαίοι προκειμένου να αναπτυχθεί ένας επιτυχημένος οργανισμός. Σύμφωνα με την άποψη που βασίζεται στον πόρο, οι εργαζόμενοι με όλες τις ικανότητές τους γίνονται επιθυμητοί και πραγματικοί πόροι για τον οργανισμό, δεδομένου ότι σε

μεγάλο βαθμό, είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμετακίνητοι και όχι υποκατάστατοι (Svetlik I & Costea E. 2007: 198).

Αξιίζει να σημειωθεί ότι, δεν είναι το πρόσωπο (ο εργαζόμενος) που αποτελεί τον πραγματικό πόρο αλλά η γνώση και η τεχνογνωσία που κατέχει (Inkson K., 2008: 271). Οι άνθρωποι αξιολογούνται μέσω των ικανοτήτων τους, των γνώσεων, της τεχνογνωσίας, της προσαρμοστικότητας, των δικτυακών συνδέσεων και των εμπειριών τους. Εξετάζοντας τη σημαντικότητα των όσων αναφέρθηκαν, προκύπτει ότι η γνώση έχει γίνει πιο έντονη. Ως εκ τούτου, ο βασικός οικονομικός πόρος δεν είναι πια το κεφάλαιο, οι φυσικοί πόροι, η ακίνητη περιουσία ή η εργασία, αλλά γνώση των εργαζομένων, δηλαδή το πνευματικό κεφάλαιο που διαθέτει ένας οργανισμός (Svetlik I & Costea E. 2007: 199).

1.2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Εξετάζοντας ιστορικά την πορεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σύμφωνα με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη ραγδαία εξέλιξη της, ιδίως αν σκεφτούμε ότι πλέον κυριαρχεί η ιδέα της αντιμετώπισης των εργαζομένων σαν ένα περιουσιακό στοιχείο βαρύτερης σημασίας και όχι σαν κόστος για τον οργανισμό, όπως προαναφέραμε. Αυτή η ιδέα είχε ως αποτέλεσμα τη μετάλλαξη του όρου «Διοίκηση Προσωπικού» σε «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». (Χατζηπαντελή Π., 1999: 20). Άλλωστε οι όροι «εργαζόμενος» και «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί πλέον με τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό». Έτσι αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του ρόλου που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 19).

Είναι πολύ δύσκολο να διατυπωθεί ένας ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό άλλωστε μπορεί να γίνει αντιληπτό διότι διαβάζοντας για παράδειγμα ένα τυπικό εγχειρίδιο, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται ως η διαχείριση των υπαλλήλων ενός οργανισμού ενώ μία άλλη προσέγγιση, είναι αυτή του Armstrong (2000) που ορίζει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως στρατηγική διοίκηση προσωπικού, δίνοντας έμφαση στην απόκτηση, την οργάνωση και το κίνητρο των ανθρωπίνων πόρων (Svetlik I & Costea E. 2007: 198). Οι ορισμοί που έχουν προταθεί

παγκοσμίως προκειμένου να παρουσιάσουν τον εν λόγω κλάδο ποικίλλουν και ενδεικτικά παρουσιάζονται οι κάτωθι:

«Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να οριστεί ως μια στρατηγική ολοκληρωμένης και ομοιογενούς προσέγγισης που αφορά στην απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό» (Amstrong 2014: 5).

«Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί τη διαχείριση της αξιοποίησης των προσπαθειών, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των αφοσιωμένων συμπεριφορών, στοιχεία με τα οποία οι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε έναν οργανισμό, ως ένα μέρος της εξέλιξης της απασχόλησης για την εκτέλεση εργασιών με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον» (Watson, 2010: 919).

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., 2003: 19).

Υπάρχουν δύο σημεία που πρέπει να προσέξουμε αναφορικά με τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: α) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δε διαχειρίζεται τους ίδιους τους ανθρώπους, αλλά τα προσωπικά και διαπροσωπικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως πόροι και να δημιουργήσουν ισχυρά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και β) οι άνθρωποι πόροι, όχι μόνο εισέρχονται στον οργανισμό μέσω της επιλογής και της πρόσληψής τους, αλλά αναπτύσσονται εντός του οργανισμού με επενδύσεις στις προσωπικές τους ικανότητες και αναπτύσσονται μέσω της καλλιέργειας διαπροσωπικών σχέσεων και των σχέσεων μεταξύ των ομάδων εργασίας που προκύπτουν (Svetlik I & Costea E. 2007: 199).

1.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση αποτελεί βαθμίδα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία συστάθηκε το 2011, όταν τέθηκε σε ισχύ η νέα διοικητική διαίρεση του Προγράμματος "Καλλικράτης".

Σύμφωνα με το Σύνταγμα, η Διοίκηση του Κράτους οργανώνεται στην βάση α) της Διοικητικής Αποκέντρωσης, άρθρο 101 «Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» και β) της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, άρθρο

102 «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού». Επομένως, η σύσταση και λειτουργία των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων προκύπτει ως Συνταγματική Επιταγή.

1.3.1 ΟΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις είναι αυτοτελείς διοικητικές μονάδες αρμόδιες με αποστολή τις εκτελεστικές και ελεγκτικές δραστηριότητες του κράτους στην περιοχή ευθύνης τους. Ειδικότερα η Αποκεντρωμένη Διοίκηση διαχειρίζεται:

1. Κρατικές υποθέσεις που για συνταγματικούς λόγους δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν από την τοπική αυτοδιοίκηση (έλεγχος νομιμότητας των πράξεων της τοπικής αυτοδιοίκησης, προστασία δασών, διαχείριση της δημόσιας περιουσίας και του κρατικού πλούτου κλπ.).
2. Κρατικές υποθέσεις που σταδιακά αποκεντρώνονται από την κεντρική διοίκηση, με στόχο τη δημιουργία ενός επιτελικού και ευέλικτου κράτους.
3. Κρατικές υποθέσεις που αποβλέπουν στην άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη.

1.3.2 Η ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ

Οι τομείς που δραστηριοποιείται η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής είναι οι κάτωθι:

Θέματα νομιμότητας των πράξεων της Αυτοδιοίκησης: Αποτελεί έναν «θωρακισμένο» ελεγκτικό μηχανισμό των αποφάσεων δήμων του Νομού Αττικής καθώς και της Περιφέρειας Αττικής, με σεβασμό απέναντι στην αυτοτέλεια των ΟΤΑ αλλά και στα δικαιώματα των πολιτών. Δηλαδή αποτελεί το ενδιάμεσο επίπεδο διοίκησης μεταξύ του κεντρικού κράτους και της αυτοδιοίκησης.

Θέματα Μετανάστευσης: Διαθέτει τέσσερις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης εντός του Νομού Αττικής με τις οποίες διαχειρίζεται τα ζητήματα νόμιμης εισόδου και νόμιμης διαμονής και εργασίας για το 40% των πολιτών τρίτων χωρών, που διαβιούν νόμιμα στην Ελλάδα.

Θέματα Ιθαγένειας και Πολιτογράφησης: Διαθέτει τέσσερις Διευθύνσεις Αστικής Κατάστασης εντός του Νομού Αττικής οι οποίες διαχειρίζονται θέματα που αφορούν στην ηθική και νομική αποκατάσταση των Ελλήνων Ομογενών, είτε εκείνων που

αποκλείστηκαν στις χώρες των πρώην σοβιετικών καθεστώτων, είτε εκείνων που μετανάστευσαν λόγω δυσμενών συνθηκών. Επιπλέον, υπάρχει και η αρμοδιότητα πολιτογράφησης των αλλογενών αλλοδαπών.

Θέματα Κοινωφελών Περιουσιών: Μέσω της Διεύθυνσης Κοινωφελών Περιουσιών ασκεί αρμοδιότητες εκκαθάρισης και εποπτείας επί των διαδικασιών διοίκησης και διαχείρισης των κοινωφελών περιουσιών αρμοδιότητάς της. Ως «κοινωφελής περιουσία» νοείται το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων που διατίθενται με κληρονομία, κληροδοσία ή δωρεά υπέρ του Δημοσίου ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου ή για κοινωφελή σκοπό. Επίσης ασκεί αρμοδιότητες εκκαθάρισης και εποπτείας των σχολαζουσών κληρονομιών αρμοδιότητάς της. Ως «σχολάζουσα κληρονομιά» νοείται η κληρονομία της οποίας ο κληρονόμος είναι άγνωστος ή δεν έχει ακόμα βρεθεί ή δεν είναι βέβαιο ότι την έχει αποδεχθεί.

Θέματα Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιβάλλοντος: Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, μέσω των αρμόδιων υπηρεσιών της, μεριμνά για την ορθολογική διαχείριση του κρατικού πλούτου των φυσικών πόρων, φροντίζει για την ορθή εφαρμογή της πολεοδομικής νομοθεσίας ενώ ελέγχει την εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

Θέματα Προστασίας Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων: Μεριμνά για τη βέλτιστη διαχείριση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του κρατικού πλούτου των δασών και των δασικών εκτάσεων και φροντίζει για την αποτελεσματική διαχείριση θεμάτων αγροτικής ανάπτυξης.

Θέματα Πολιτικής Προστασίας: Υφίστανται αρμοδιότητες που σχετίζονται με την αντιμετώπιση καταστροφών ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Σφραγίδα της Χάγης: Απαιτείται να τεθεί σε δημόσια έγγραφα από το Κράτος που τα έχει συντάξει, προκειμένου να βεβαιωθεί η γνησιότητα της υπογραφής και η ιδιότητα με την οποία ενήργησε ο υπογράφων το έγγραφο και ενδεχομένως, η ταυτότητα της σφραγίδας ή του επισήματος που φέρει το έγγραφο. Η χορήγηση της Σφραγίδας της Χάγης αποτελεί βασική προϋπόθεση για να γίνουν δεκτά τα δημόσια έγγραφα μεταξύ οποιουδήποτε κράτους έχει προσχωρήσει στη σύμβαση αυτή και οποιωνδήποτε κρατών δεν έχουν προβάλλει αντίρρηση κατά της προσχώρησής του.

1.3.3 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Ο αριθμός των υπαλλήλων που ανήκουν οργανικά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής ανέρχεται σε 851 υπαλλήλους στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και 14 υπάλληλοι που οργανικά ανήκουν σε άλλο δημόσιο οργανισμό αλλά υπηρετούν στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής με απόσπαση (τελευταία ημερομηνία καταγραφής: 04-12-2017). Ωστόσο, ο πραγματικός αριθμός των υπαλλήλων ή αλλιώς ο αριθμός των ενεργών υπαλλήλων που υπηρετούν στον Οργανισμό ανέρχεται σε 728 υπαλλήλους. Οι υπόλοιποι απουσιάζουν από τα οργανικά τους καθήκοντα τους λόγω ειδικών αδειών και λόγω του ότι κάποιοι βρίσκονται σε διάθεση ή σε απόσπαση σε άλλους οργανισμούς.

Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής είναι αρκετά έως πολύ υψηλό. Συγκεκριμένα, το 50% επί του συνόλου των υπαλλήλων που ανήκουν οργανικά στον οργανισμό ανήκει στην κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, το 17,40% αποτελεί προσωπικό Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, το 31,00% ανήκει στην κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ενώ μόλις το 1,60% είναι προσωπικό κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Από τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, πολύ μεγάλο ποσοστό διαθέτει μεταπτυχιακούς ή/και διδακτορικούς τίτλους σπουδών, όπως επίσης μεγάλο μέρος από τους ανωτέρω είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

1.4 ΣΚΟΠΟΣ

Έχοντας υπόψη τα όσα αναφέραμε για τη σημαντικότητα του εν λόγω θέματος και δεδομένου ότι η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθίσταται αναγκαία για να μεγιστοποιήσει ο οργανισμός της ανταγωνιστικότητά του, σκοπός της προτεινόμενης εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων, εντοπίζοντας τις διαφορές ανάμεσα στις δύο εργασιακές γενιές Χ και Υ ως προς τις πρακτικές αυτές που σχετίζονται με την επαγγελματική σταδιοδρομία.

1.4.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1^{ος} Θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

2^{ος} Θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της σύνδεσης των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων με την επαγγελματική σταδιοδρομία.

3^{ος} Θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της στρατηγικής σταδιοδρομίας αναφορικά με την ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών και εξέλιξης εργαζομένων.

4^{ος} Θεωρητικός στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση των γενιών εργαζομένων Χ και Υ: Εντοπισμός διαφορών ως προς τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

1.4.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1^{ος} Ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης, ως ευκαιρία εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Αιτιολόγηση: Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης σταδιοδρομίας απαιτείται η στρατηγική σταδιοδρομίας η οποία περιλαμβάνει όλους τους στόχους που θέτει ο εργαζόμενος αναφορικά με τη σταδιοδρομία του. Με τον ανωτέρω στόχο θα διερευνηθεί αν με την τοποθέτηση στη θέση εργασίας που υπηρετεί ο εργαζόμενος, ως πρακτική HR του οργανισμού, ικανοποιείται κάποιος προσωπικός στόχος (π.χ. ικανοποίηση φιλοδοξίας στη θέση ή στην ιεραρχική βαθμίδα που βρίσκεται) και βοηθά στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας του.

2^{ος} Ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη συμβολή των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης στην επαγγελματική τους εξέλιξη: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Αιτιολόγηση: Δεδομένου ότι ο οργανισμός παρέχει κάποια προγράμματα Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης, θα εξετάσουμε τις αντιλήψεις των εργαζομένων που αφορούν στη συμβολή των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία καθώς και το αν προκύψουν διαφορές ανάμεσα στις δύο νεότερες εργασιακές γενιές (Χ και Υ).

3^{ος} Ερευνητικός στόχος: Να διερευνηθούν οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων τους, αναφορικά με την προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Αιτιολόγηση: Βάσει της θεωρίας, η συμβουλευτική υποστήριξη αποτελεί μια σημαντική ενέργεια από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών προς τους υφισταμένους τους,

προκειμένου να τους βοηθήσουν για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Επίσης, αναφορικά με τις γενιές, παρατηρείται μια δυσοπιστία της Γενιάς Χ απέναντι στους οργανισμούς και την εξουσία γενικότερα, σε αντίθεση με τη Γενιά Υ η οποία επιθυμεί να εργάζεται «διασχίζοντας» συμβουλευτικές οδούς. Με τον ανωτέρω στόχο θα διερευνηθεί ποια στάση κρατούν οι εργαζόμενοι της κάθε γενιάς απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη που τους παρέχεται αναφορικά με την προώθηση της σταδιοδρομίας τους.

4^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Να διερευνηθούν οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην καθοδήγηση, ως προς τη συμβολή της στην προώθηση της καριέρας τους (Career mentoring): Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Αιτιολόγηση: Εντάσσοντας την καθοδήγηση σταδιοδρομίας στο πλαίσιο της Εσωτερικής Επικοινωνίας, η οποία αποτελεί μία βασική πρακτική HR στους οργανισμούς, με τον ως άνω στόχο θα διερευνηθεί τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για την καθοδήγηση, ως προς τη συμβολή της στην καριέρα τους, εξετάζοντας τυχόν διαφορές ανάμεσα στις γενιές Χ και Υ. Ιδίως για τη γενιά Υ υφίσταται έντονα η επιθυμία τους να συναναστρέφονται με ανθρώπους που τους παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές.

5^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Να διερευνηθεί αν διαφέρουν οι εργαζόμενοι των γενεών Χ και Υ, ως προς την πρόθεση τους για καριέρα.

Αιτιολόγηση: Η γενιά Χ ενδιαφέρεται για την επαγγελματική της σταδιοδρομία αλλά πρώτα από όλα επιδιώκει την ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών με τους στόχους του οργανισμού καθώς επίσης και επιθυμεί μία σταδιοδρομία που δε χιτίζεται εις βάρος της προσωπικής ζωής. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι της γενιάς Υ είναι φιλόδοξοι και αναζητούν γρήγορη επαγγελματική επιτυχία αναμένοντας ευκαιρίες προκειμένου να ανελιχθούν. Είναι εύστοχο να διερευνηθεί αν η γενιά Χ διαφέρει από τη γενιά Υ (Millennials) ως προς την πρόθεση για καριέρα.

1.5 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τους στόχους που τέθηκαν για τις τρεις μεταβλητές της έρευνας, προκύπτουν τα παρακάτω θεωρητικά - ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις;
2. Πως ορίζεται η επαγγελματική σταδιοδρομία;
3. Ποια είναι η έννοια της ανάπτυξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας;
4. Πως συνδέεται η επαγγελματική σταδιοδρομία με τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων;
5. Ποιες είναι οι γενιές X και Y (Millennials);
6. Ποια τα χαρακτηριστικά των γενεών X και Y ως προς τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων;
7. Ποια τα χαρακτηριστικά των γενεών X και Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα;
8. Ποια η πρόθεση για καριέρα των εργαζομένων των γενιών X και Y;
9. Ποιες διαφορές εντοπίζονται ανάμεσα στις ανωτέρω γενιές ως προς τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που συνδέονται με την επαγγελματική σταδιοδρομία;

Β' ΜΕΡΟΣ

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σε αυτό το μέρος αποτυπώνεται όλη η προσπάθεια της βιβλιογραφικής έρευνας, παρουσιάζοντας πολύτιμες πληροφορίες από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία καθώς και από διεθνή επιστημονικά άρθρα που σχετίζονται με το θέμα που μας απασχολεί.

2.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Στον εταιρικό κόσμο, είναι γνωστό ότι η αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την ωθήσει να βρεθεί «ένα βήμα πιο μπροστά» από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ορθή και αξιοπρεπή μεταχείριση των ανθρώπων από τους οποίους απαρτίζεται, δεδομένου ότι α) αυτοί οι άνθρωποι θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική της επιχείρησης μέσα στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης φιλοσοφίας και β) επενδύουν στην επιχείρηση για την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας καθώς και για την ικανοποίηση αναγκών τους (Ντάνος Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 29).

Ανάλογα με το μέγεθος αλλά και με το αντικείμενο που ασχολείται ένας οργανισμός, ασκεί μία σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 17). Οι βασικές λειτουργίες μιας σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν αυτές για τις οποίες ιδρύονται τα τμήματα προσωπικού αναδεικνύοντας τη σημαντικότητά τους όπως για παράδειγμα ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση υποψηφίων, τα συστήματα αμοιβών κ.α., οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικότερα (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 30).

Οι Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων έχουν οριστεί με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (1987) «οι Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι οργανωτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση του συνόλου των ανθρώπινων πόρων και εξασφαλίζουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων». Μία άλλη προσέγγιση είναι αυτή των Delery και

Doty (1996) σύμφωνα με την οποία «οι Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν ένα σύνολο εσωτερικών συνεκτικών πολιτικών και πρακτικών σχεδιασμένων και εφαρμοζόμενων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να διασφαλίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και να συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού» (Nadarajaha, S., Kadiresanb V., Kumarc, R., Nissa, N., Kamild A., & Yusoffe Y., 2012:109).

Εφαρμόζοντας κατάλληλα τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ιδανικό οργανωσιακό κλίμα, να βελτιώσει τη συνεργασία και την επικοινωνία των μελών της, να βοηθήσει στην ομαλότητα της διαχείρισης της γνώσης, να παρακινήσει του εργαζόμενους της για καλύτερη απόδοση καθώς επίσης επηρεάζει θετικά και σε πολλά άλλα θέματα που αφορούν στη γενικότερη αποτελεσματικότητά της (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 30).

Η επιχείρηση θα πρέπει να αναρωτηθεί για ένα θέμα ύψιστης σημασίας που δεν είναι άλλο από το είδος των πρακτικών που πρέπει να υιοθετήσει. Μέσω των πρακτικών αυτών θα πρέπει να επιτευχθεί η ικανοποιητική απόδοση και γενικότερα η επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, χωρίς όμως αυτές οι πρακτικές να έχουν επιβλαβείς επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο άλλωστε θα είχε αρνητική επίδραση και στην αποτελεσματικότητά της επιχείρησης που θα δημιουργούσε τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της εφαρμογής τέτοιων πρακτικών με τις οποίες θα πρέπει α) να δίνεται η πρέπουσα έμφαση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα και συγχρόνως β) να προωθείται η ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού (Menon S., 2012: 770).

2.1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικός για τρεις βασικούς λόγους: α) Ο οργανισμός πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα της τρέχουσας διάταξης των ανθρώπινων πόρων του δίνοντας έμφαση στα δυνατά και στα αδύνατα σημεία του υπάρχοντος προσωπικού, β) ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει την πορεία του στο μέλλον προκειμένου να λάβει γνώση για τον αν η τρέχουσα διάταξη του των ανθρώπινων πόρων του μπορεί να καλύψει τις ανάγκες που θα παρουσιαστούν και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ενδεχομένως παρουσιαστούν, γ) εφόσον

εντοπιστούν διαφορές μεταξύ της παρούσας και της μελλοντικά επιθυμητής διάταξης ανθρωπίνων πόρων, ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει ανάλογα προγράμματα προκειμένου να εξαλείψει αυτές τις διαφορές, π.χ. ενέργειες για μείωση υπαλλήλων σε περίπτωση πλεονάζοντος προσωπικού (Noe R.A., et al, 2009: 149).

2.1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ένας ορισμός που καλύπτει επαρκώς τη σπουδαιότητα αυτής της λειτουργίας είναι ο εξής: *«Ο Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια λειτουργία κατά την οποία ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει την ορθολογική κατανομή των εργαζομένων του σε όλες τις θέσεις εργασίας που απαιτείται να καλυφθούν, προκειμένου να εκτελεστεί το έργο του με το μικρότερο δυνατό κόστος»* (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 29).

Για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή πρακτική που να θεωρείται ως η βέλτιστη για αυτή τη λειτουργία δεδομένου ότι ο κάθε οργανισμός μπορεί να εστιάζει την προσοχή του σε διαφορετικούς παράγοντες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 149). Αποτελεί όμως μια σύνθετη λειτουργία, αν σκεφτούμε ότι μέσω αυτής, εξετάζονται ποιοτικά στοιχεία, δηλαδή τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αλλά και ποσοτικά στοιχεία, δηλαδή το κόστος που θα προκληθεί από την αξιοποίησή τους (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 29).

2.1.1.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων βοηθά τον οργανισμό (Khasawneh S., 2011: 535):

- Να καθορίσει πιο αποτελεσματικά το είδος των ταλέντων που απαιτούνται για την εκτέλεση της στρατηγικής που έχει τεθεί αλλά και των επιχειρησιακών απαιτήσεων.
- Να προσδιορίσει αποτελεσματικότερα τον αριθμό των ατόμων που χρειάζονται κατά τη διάρκεια του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου.
- Να εντοπίσει τις ελλείψεις συγκεκριμένων ταλέντων και να καθορίσει την καλύτερη προσέγγιση για την εξεύρεση αυτών εξετάζοντας το σχετικό μέγεθος του προβλήματος.

- Να αποφασίσει πιο αποτελεσματικά για το ποιες ενέργειες και επενδύσεις απαιτούνται προκειμένου να ευθυγραμμίσει τη συνολική του στρατηγική και τις διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.

2.1.1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κατά τον Armstrong (2000) για την εφαρμογή του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων, ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

1. Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης

α) *Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας*: Η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει σπουδαίο ρόλο. Π.χ. όσο άριστες τεχνικές κι αν υιοθετεί ένας οργανισμός προκειμένου να εντοπίσει ένα ταλέντο, δεν αρκούν αν υφίσταται έλλειψη συγκεκριμένων ταλέντων στην εξωτερική αγορά εργασίας. Άλλο παράδειγμα είναι ότι ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει την πολιτική των ανταγωνιστών, ως προς την προσέλκυση νέων υποψηφίων ή τη διατήρηση υπάρχοντος προσωπικού (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 32-34).

β) *Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας*: Το πιο σημαντικό είναι η διαπίστωση των αναγκών και στη συνέχεια η πρόβλεψη για εσωτερική ζήτηση, να προσδιοριστεί η υφιστάμενη προσφορά καθώς επίσης να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις από ενδεχόμενες αλλαγές (π.χ. μετακινήσεις) (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 152-153).

γ) *Επιχειρηματικά σχέδια*: Κατά την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να ληφθεί υπόψη η δυνατότητα εξεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού και το κόστος που θα απαιτηθεί. Σε διαφορετική περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο θα αποτύχει. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 155).

2. Πρόβλεψη Μεταβολών

Αναφέρεται σε μεταβολές που ενδεχομένως προκύψουν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Βασικοί παράγοντες τέτοιων μεταβολών είναι οι αναμενόμενες απώλειες του υπάρχοντος προσωπικού, οι μετακινήσεις υπαλλήλων, Οι ποιοτικές μεταβολές του εργατικού δυναμικού. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 157).

3. Προσδιορισμός Αναγκών

Βάσει του Επιχειρηματικού Σχεδίου που έχει τεθεί, ο οργανισμός θα πρέπει να ορίσει τις μελλοντικές του ανάγκες σε προσωπικό (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003: 159).

4. Σχεδιασμός Προγράμματος

Εφόσον έχει αποκτήσει μια λεπτομερή εικόνα αναφορικά με το υπάρχον προσωπικό και τις ανάγκες που θα προκύψουν μελλοντικά (π.χ. ελλείψεις ή πλεονάσματα σε συγκεκριμένες κατηγορίες θέσεων), πρέπει να γίνει ο καθορισμός στόχων για αποκατάσταση των υφιστάμενων και μελλοντικών προβλημάτων (Noe R.A., et al 2006: 256).

5. Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Αποτελεί το τελικό στάδιο στο οποίο διαπιστώνεται αν εν τέλει ο οργανισμός απέφυγε επιτυχώς τυχόν πλεονάσματα ή ελλείψεις προσωπικού (Noe R.A., et al, 2006: 256).

2.1.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Για τις πολυεθνικές εταιρίες η προσέλκυση και ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων αποτελούν σημαντικές προκλήσεις (Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008: 81). Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία και όχι αποτέλεσμα έμπνευσης για το ποιος είναι καταλληλότερος προκειμένου να καλύψει μία θέση εργασίας (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 161).

2.1.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Το σχέδιο προσέλκυσης υποψηφίων αποτελεί σπουδαία λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διότι αφορά στην προσπάθεια εξασφάλισης των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη κενής θέσης εργασίας (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 81). Στηρίζεται στον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων διότι βάσει αυτού α) προβλέπονται όχι μόνο οι υφιστάμενες ανάγκες αλλά και οι ελλείψεις που πρόκειται να παρουσιαστούν στο μέλλον και β) καθορίζεται αν η κάλυψη των υφιστάμενων αναγκών μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από το υπάρχον προσωπικό είτε από νέους εργαζόμενους (Ντάνος Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 87).

2.1.2.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται προκειμένου η διαδικασία προσέλκυσης να είναι αποτελεσματική είναι οι κάτωθι (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 182-183):

- Να είναι γνωστές οι απαιτήσεις του οργανισμού αναφορικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό που χρειάζεται.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών εντός του οργανισμού.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της εμπειρίας από το παρελθόν και των προσδοκιών που έχει ο οργανισμός για το μέλλον.
- Να γνωρίζει ο οργανισμός τον τύπο του ανθρώπου που θεωρεί ότι ταιριάζει στη θέση την οποία επιθυμεί να καλύψει.
- Γνώση των καθηκόντων που σχετίζονται με την εν λόγω θέση.
- Γνώση για το αν θα γίνει χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών προσέλκυσης υποψηφίων.

2.1.2.3 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι βασικοί τρόποι προσέλκυσης των υποψηφίων με τα ιδανικά προσόντα διακρίνονται σε δύο είδη, την εσωτερική και την εξωτερική προσέλκυση:

Εσωτερική Προσέλκυση: Αποτελεί έναν τρόπο που προτιμάται ιδιαίτερος από τους οργανισμούς δεδομένου ότι καλούνται να εξετάσουν τις ήδη αποδεδειγμένες ικανότητες, γνώσεις και προσωπικότητες του προσωπικού τους, προκειμένου να καλυφθεί μία κενή θέση εργασίας. Εκτός αυτού επιτυγχάνεται μια περαιτέρω ανάπτυξη του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Βασικά πλεονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης είναι (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 161-162):

1. Αξιόπιστος έλεγχος συμβατότητας του υπαλλήλου με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις της θέσεως εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.
2. Αξιοποίηση και ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού. Μέσω της εσωτερικής κάλυψης τους δίνονται ευκαιρίες ανανέωσης και περισσότερων γνώσεων.
3. Παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους δεδομένου ότι γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους ότι η αφοσίωσή τους στον οργανισμό εκτιμάται με πιθανό αποτέλεσμα την επιβράβευση.
4. Δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης ως εργοδότης με χαρακτηριστικά όπως διαφάνεια και αξιοκρατία.

Εξωτερική Προσέλκυση: Αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπως α) για την πλήρωση θέσεων εισαγωγικού επιπέδου, β) για την απόκτηση υπαλλήλων που

διαθέτουν ικανότητες οι οποίες δεν υπάρχουν εντός του οργανισμού, γ) για την απόκτηση υπαλλήλων με διαφορετικό υπόβαθρο αλλά και νέες ιδέες.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι αν ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να προσελκύει και εν συνεχεία να επιλέγει τα μεγαλύτερα ταλέντα της αγοράς, οι υπόλοιποι οργανισμοί (ανταγωνιστές) θα πρέπει να περιορίζουν τις επιλογές τους σε ότι έχει απομείνει (Noe R.A., et al, 2006: 290).

Βασικά πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης είναι (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 192):

1. Εισαγωγή εργαζομένων με καινοτόμες ιδέες και απόψεις στο δυναμικό του οργανισμού.
2. Εξοικονόμηση κόστους σχετικά με την εκπαίδευση που απαιτείται για την κάλυψη μίας θέσης δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που επιλέγονται είναι έμπειροι και εκπαιδευμένοι από τους προηγούμενους εργοδότες τους.
3. Οι νέοι υπάλληλοι εργάζονται με περισσότερη αντικειμενικότητα, δεδομένου ότι δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις με άλλους εργαζόμενους. Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, θεωρούνται εξαιρετικά χρήσιμα τα χαρακτηριστικά της αντικειμενικότητας, προκειμένου να ληφθούν καθοριστικές αποφάσεις.

2.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Δεδομένου ότι ένας οργανισμός πρέπει να στηρίζεται στους ανθρώπους τους προκειμένου να βρεθεί σε μια πιο ανταγωνιστική θέση από τους άλλους οργανισμούς, θα πρέπει να μεριμνά με τον καλύτερο τρόπο εφαρμόζοντας τις κατάλληλες πρακτικές επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (Noe R. A., et al, 2006: 290).

2.1.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή ενός υποψηφίου για την κάλυψη μίας θέσης, αποτελεί ουσιαστικά το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών για έναν υποψήφιο εργαζόμενο. Μέσω της ανωτέρω διαδικασίας, πραγματοποιείται ένας διαχωρισμός εκείνων οι οποίοι ξεχωρίζουν από μία ομάδα υποψήφιων εργαζομένων, δεδομένων των κατάλληλων προϋποθέσεων που διαθέτουν για την κάλυψη των κενών θέσεων. Η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών μπορεί να αποτελούν είτε μία απλή διαδικασία ή είτε μία σύνθετη. Αυτό εξαρτάται από το είδος

και τις απαιτήσεις της θέσης που πρέπει να καλυφθεί (Ντάνος Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 102-103).

2.1.3.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι προκειμένου να επιτύχουν την ορθή επιλογή των ατόμων για να απασχοληθούν. Ορισμένες προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιλογή των ατόμων που έχει ανάγκη ένας οργανισμός είναι οι κάτωθι (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 220-221):

- α) Η ειλικρινής και αντικειμενική παρουσίαση της θέσης εργασίας με τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της.
- β) Η γνώση της φύσης και των απαιτήσεων της εν λόγω κενής θέσης εργασίας.
- γ) Καθορισμός κριτηρίων για την κάθε κενή θέση, προκειμένου ο υποψήφιος κάτοχος αυτής της θέσης να εκτελεί αποδοτικά τα καθήκοντά του.
- δ) Καλή γνώση των μεθόδων επιλογής οι οποίες ποικίλουν, προκειμένου να χρησιμοποιούνται κατάλληλα και ανάλογα την κάθε περίπτωση υποψηφίου που καλούνται να διαχειριστούν οι υπεύθυνοι προσλήψεων.
- ε) Εκπαίδευση των υπεύθυνων προσλήψεων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- στ) Ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης αναφορικά με το αν επιτεύχθηκε η ορθή επιλογή του προσωπικού.

2.1.3.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Κατά τη διαδικασία της επιλογής ο οργανισμός θα πρέπει να έχει την ικανότητα όχι μόνο του εντοπισμού γνώσεων που προκύπτουν από τις σπουδές ή από προηγούμενες εμπειρίες του υποψηφίου αλλά και να διακρίνει εάν υφίσταται το σημαντικό χαρακτηριστικό της επιδεξιότητας του να αντιμετωπίζει πρωτόγνωρες και σαφώς δύσκολες καταστάσεις για τις οποίες δεν κατέχει προηγούμενη εμπειρία (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 81).

Ένα μόνιμο πρόβλημα αναφορικά με την επιλογή προσωπικού είναι η πρόβλεψη. Όσο κατάλληλα ανεπτυγμένο κι αν είναι ένα πρόγραμμα επιλογής, πάντα θα υπάρχει η αβεβαιότητα για το αν οι σχετικές αποφάσεις ήταν ορθές, ιδίως όταν μεσολαβούν και άλλοι παράγοντες όπως π.χ. οι περιορισμένες πληροφορίες για τους υποψηφίους

(Ντάνος Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 109). Για τη διαχείριση αυτής της αβεβαιότητας και πέρα από τα αντικειμενικά κριτήρια και τις προϋποθέσεις που ενδεχομένως να διαθέτει ο υποψήφιος, ο οργανισμός θα πρέπει να αναρωτηθεί για τα εξής (Bittel L. R., 2011: 422-423):

1. Μπορεί ο υποψήφιος να ακολουθήσει τις προκαθορισμένες διαδικασίες καθώς και τον τρόπο που απαιτείται για τη συγκεκριμένη θέση;
2. Θα μπορέσει ο υποψήφιος να ανταποκριθεί στις δυσκολίες που συνεπάγεται η συγκεκριμένη θέση εργασίας. Και αν όχι, ο οργανισμός είναι έτοιμος να αναλάβει τη ζημία που θα προκληθεί από μια λανθασμένη πρόσληψη;
3. Έχει αξιόλογες προοπτικές σταδιοδρομίας. Και αν ναι, μπορεί ο οργανισμός να τον ικανοποιήσει σε αυτή την ανάγκη του;
4. Δίνει σημασία στο φιλικό και αρμονικό κλίμα με τους συναδέλφους του. Και αν όχι, πόσο απαραίτητες είναι οι ικανότητές του ούτως ώστε να παραβλέπονται οι ενδεχόμενες διαμάχες που θα προκαλέσει;
5. Η πρόσληψη του εν λόγω υποψηφίου αποτελεί μια διαχρονική λύση για τον οργανισμό ή απλώς μια λύση ανάγκης προκειμένου να καλυφθεί άμεσα ένα κενό;

2.1.3.4 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι οργανισμοί που προτιμούν την εσωτερική πρόσληψη τη χρησιμοποιούν ως έναν ιδανικό τρόπο διατήρησης των πολύτιμων ανθρώπων που διαθέτουν και επίσης αποτελεί έναν τρόπο παρακίνησης αυτών για να αναπτύξουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία στην εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, η πρακτική της εξωτερικής πρόσληψης είναι χρήσιμη προκειμένου να αποκτηθεί νέο ανθρώπινο δυναμικό με στόχο την ενσωμάτωση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων ή την επεξεργασία ορισμένων αναγκαίων αλλαγών (Algorta M., & Zeballos F., 2011: 75).

2.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού αδιαμφισβήτητα αποτελεί την πιο κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχημένη ανάπτυξη της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στις πρωτόγνωρες προκλήσεις που παρουσιάζονται στον εταιρικό κόσμο (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 229). Για αυτό και η επιτυχία εξαρτάται από το πόσο πιο σύντομα

μπορεί να αποκτά η επιχείρηση γνώσεις από τους ανθρώπους της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της προκειμένου να ξεχωρίζει (Bittel L. R., 2011: 424-425).

2.1.4.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση των εργαζομένων για την απόκτηση γνώσεων είναι σημαντική διότι: α) παρέχει κίνητρα στους ίδιους εφόσον αποκτούν ουσιαστικές δεξιότητες τόσο για το παρόν όσο και για τη μελλοντική τους προώθηση στην αγορά εργασίας, β) υλοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης (Noe R. A, Hollenbeck J. R, Gerhart B., & Wright P., 2006: 336-337).

Είναι χρήσιμο για μια επιχείρηση να παρέχει ένα ετήσιο πρόγραμμα κατάρτισης για τον κάθε εργαζόμενο προκειμένου οι αναπτυξιακοί του καθενός να ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς της στόχους της (Algorta M., & Zeballos F., 2011: 76).

2.1.4.2 ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ένα ιδανικό εταιρικό πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής αντικείμενα (Bittel L. R., 2011: 424-425):

A) Γνώσεις: Κάθε είδους πληροφορία αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως η εσωτερική οργάνωση, υπηρεσίες ή προϊόντα προσφέρει στην αγορά κ.α. καθώς και με το εξωτερικό του περιβάλλον όπως πληροφορίες αναφορικά με το πελατολόγιο, την ανταγωνιστική θέση που κατέχει κ.α. Αυτές οι πληροφορίες (γνώσεις) ενισχύουν τη σκέψη του εργαζόμενου για να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων.

B) Δεξιότητες: Αναφερόμαστε σε προσωπικές δεξιότητες του εργαζόμενου όπως π.χ. διανοητικές, επικοινωνιακές, σωματικές, δημιουργικές κ.α. που ενδεχομένως να είναι χρήσιμες για τη θέση εργασίας που κατέχει ο υπάλληλος.

Γ) Στάσεις: Η στάση του οργανισμού απέναντι σε κάποιες έννοιες δεν είναι εύκολο να διδαχθεί. Ωστόσο οι στάσεις αποτελούν παράγοντες ικανούς να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους. Π.χ. μια εταιρία θα πρέπει να πείσει έναν νέο υπάλληλο, ότι η καθοδήγηση ή η συμβουλευτική υποστήριξη είναι μέρος της φιλοσοφίας και της γενικότερης κουλτούρας της.

Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού της, να ενδιαφέρεται πραγματικά για την ανάπτυξη των ατόμων αλλά και των ομάδων ενισχύοντας το δικό της όφελος, να υιοθετήσει μια φιλοσοφία η οποία θα ευνοεί τη μάθηση και να μεριμνά για τη δια βίου μάθηση των ανθρώπων της δεδομένων των ραγδαίων εξελίξεων στον κόσμο των επιχειρήσεων (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 229).

2.1.4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Προκειμένου η εκπαίδευση του προσωπικού ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να λάβει χώρα στο πλαίσιο μίας οργανωμένης διαδικασίας που θα περιλαμβάνει μία σχετική ανάλυση για το σχεδιασμό της, ακολουθώντας τα εξής στάδια:

1^ο στάδιο

Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών: Είναι απαραίτητη η διάγνωση των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών μέσω της καταγραφής αυτών προκειμένου να εφαρμοστούν ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα. Κατ' επέκταση απαιτούνται: α) Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε επίπεδο επιχείρησης, θέσεως απασχόλησης και απασχολούμενου, β) Καταγραφή σε σχέση με τις μελλοντικές αλλαγές στο χώρο των εξειδικεύσεων αλλά και του τρόπου παραγωγής που δημιουργεί νέες ειδικεύσεις, γ) Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε σχέση με οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές εντός του οργανισμού (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 243).

2^ο στάδιο

Εξασφάλιση της ετοιμότητας των υπαλλήλων: Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει γνώση κατά πόσον οι άνθρωποι του, διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά (ικανότητα, κίνητρα κ.α.) για αξιολογη συμμετοχή τους σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης (Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., & Wright P., 2009: 301-302).

3^ο στάδιο

Δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος: Σε ένα ιδανικό περιβάλλον μάθησης θα πρέπει να προσδιορίζονται οι στόχοι της μάθησης και οι υπάλληλοι να λάβουν γνώση αναφορικά με τα αποτελέσματα αυτής. Επίσης θα πρέπει να παρέχεται ουσιαστικό εκπαιδευτικό υλικό που θα συνδέεται με εμπειρίες και παραδείγματα καθώς επίσης να

δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιδεικνύει την αποκτηθείσα γνώση στην πράξη. Εκτός των ανωτέρω, σε ένα ιδανικό περιβάλλον μάθησης η παρατήρηση, η εμπειρία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά μέσα για την αποτελεσματική μάθησή τους (Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., & Wright P., 2009: 308-313).

4^ο στάδιο

Επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης: Οι μέθοδοι εκπαίδευσης κατηγοριοποιούνται στην εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Στη πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος λαμβάνει άτυπης μορφής εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας τους από όλους, δηλαδή από έναν απλό υπάλληλο μέχρι και από τον πρόεδρο μιας εταιρίας. Ορισμένες διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching), η εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring), πρακτική άσκηση, εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation) κ.α. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα είτε από την ίδια την εταιρία είτε από εξωτερικούς φορείς όπως σεμινάρια, διαλέξεις (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 287-291).

5^ο στάδιο

Αξιολόγηση του προγράμματος εκπαίδευσης: Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει και να διαπιστώσει εάν τα αποτελέσματα του προγράμματος εκπαίδευσης αποδεικνύουν ότι άξιζε η προσπάθεια και οι πόροι που διατέθηκαν (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 304). Τα αποτελέσματα πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους του προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να κατανοούν το σκοπό του προγράμματος (Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., & Wright P., 2009: 336).

2.1.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ένα κρίσιμο πεδίο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τους είναι η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, είτε ατομικά είτε ως μέλη μιας ομάδας. Η αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας (Imtiaz A., et al, 2013: 718). Μέσω της αυτής παρακολουθούνται οι ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων, εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους καθώς επίσης και οι δυνατότητες βελτίωσής τους. Για να είναι αποδοτική μια

αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία και όχι να διενεργείται μία ή δύο φορές το χρόνο (Smith S. & Mazin R., 2004: 54).

2.1.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ανάμεσα σε μια πληθώρα ορισμών που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρουμε ότι «*Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αποκτά πληροφορίες σχετικά με το πόσο ικανοποιητικά ένας υπάλληλος εκτελεί την εργασία του*» (Noe R.A., et al, 2009: 361).

Η αξιολόγηση αποτελεί βασικότατο εργαλείο του γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διαχείριση της Απόδοσης (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 316). Κατά τη δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει ποιο θα είναι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και στη συνέχεια να αποφασίσει για τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος. Οι μέθοδοι που επιλέγονται και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή αυτών των μεθόδων είναι κρίσιμα για να καθοριστεί εάν ο οργανισμός διαχειρίζεται επιτυχώς την απόδοσή του (Imtiaz A., Ineen S., Sanjoy K. P., & Abdullahil A., 2013: 719).

2.1.5.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται ως ένα υποσύστημα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δεδομένου ότι μερικές από τις βασικές πτυχές της είναι η πρόβλεψη της ανάπτυξης των εργαζομένων καθώς και η επίτευξη προσωπικών και οργανωτικών στόχων (Algorta M., & Zeballos F., 2011: 75).

Η αξιολόγηση και γενικότερα η διαχείριση της απόδοσης αποτελούν παράγοντες επιτυχίας για τους εξής λόγους: α) Επιτυγχάνεται η ενίσχυση, η δραστηριοποίηση και η εξέλιξη των εργαζομένων με διπλό όφελος τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση αυτής της διαδικασίας είναι η ενημέρωση των υπαλλήλων αναφορικά με τις επιδόσεις τους, β) η επιχείρηση αντλεί όλο και περισσότερες πληροφορίες για τον ανθρώπινο δυναμικό της με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ουσιαστικών και δημιουργικών σχέσεων ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους. Κατ' επέκταση, δημιουργείται το αίσθημα της καθοδήγησης επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Smith S. & Mazin R., 2004: 54).

2.1.5.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για πολλούς οργανισμούς, ο πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ατομικής απόδοσης και της οργανωτικής απόδοσης. Χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της ατομικής συνεισφοράς και των επιδόσεων σε σχέση με τους οργανωτικούς στόχους, για τον εντοπισμό ατομικών πλεονεκτημάτων και ευκαιριών για μελλοντικές βελτιώσεις και για την εκτίμηση του κατά πόσο επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι ή χρησιμεύουν ως βάση για το μελλοντικό προγραμματισμό και ανάπτυξη της εταιρείας. Επίσης, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης συνδέεται άμεσα με το κίνητρο των εργαζομένων και την παραγωγικότητα (Imtiaz A., Ineen S., Sanjoy K. P., & Abdullahil A., 2013: 719).

Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης του προσωπικού περιγράφονται συνοπτικά ως ακολούθως (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 288):

- Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση του καθενός ξεχωριστά.
- Ενισχύει το αίσθημα της αυτογνωσίας.
- Βοηθά στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών.
- Συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανάπτυξης της εταιρίας.
- Βοηθά στη διαπίστωση των αδύνατων σημείων της εταιρίας και των εργαζομένων.
- Αποτελεί ένα εργαλείο προκειμένου να μετρούνται οι επιδόσεις συγκριτικά.

Στο σημείο αυτό γίνεται αντιληπτό το πόσο πολυδιάστατο μπορεί να γίνει ένα σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να έχουμε αξιόπιστα αποτελέσματα. Με αυτό το δεδομένο είναι πραγματικά δύσκολο να εξεταστούν οι τόσοι πολλοί παράγοντες κάθε φορά για να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Imtiaz A., et al, 2013: 719).

2.1.5.4 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Βάσει του παραδοσιακού μοντέλου του management, η αξιολόγηση είναι η ομώνυμη διαδικασία προσανατολισμένη κατά κύριο λόγο στον έλεγχο. Δηλαδή ο σκοπός της περιορίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων δια του

ελέγχου, του συστήματος αμοιβών ακόμα και της «τιμωρίας» σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων σε παρελθούσα απόδοση. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι να αξιολογεί ενώ από την πλευρά του υπαλλήλου συναντάμε χαρακτηριστικά άμυνας, αντίδρασης ή συντήρηση παθητικής στάσης (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 320-321).

Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, λαμβάνεται υπόψη η παρελθούσα απόδοση αλλά εστιάζεται στις δυνατότητες μελλοντικής απόδοσης με στόχο τη συνεχή βελτίωση, την παρακίνηση, την ενδυνάμωση. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι πολλαπλός. Μέσω της αξιολόγησης καλείται να συμβουλευσει, να καθοδηγήσει, να ενδυναμώσει και γενικότερα να βοηθήσει (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. 2003: 320-321).

2.1.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΠΑΡΟΧΩΝ

Το σύστημα αμοιβών αποτελεί ένα εξαιρετικά ισχυρό εργαλείο προκειμένου να προωθηθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού για δύο βασικούς λόγους. Πρώτα από όλα, η αμοιβή έχει άμεση σχέση με τη συμπεριφορά και τη στάση που κρατούν οι υπάλληλοι δεδομένου ότι αποτελεί δυναμικό κίνητρο για την προσέλκυση αυτών και εν συνεχεία να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση των συμφερόντων τους με τα γενικότερα συμφέροντα του οργανισμού. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι παροχές αποτελούν ένα σημαντικό κόστος για τον οργανισμό, για αυτό και απαιτείται η πρέπουσα σημασία και εξουχιστικός έλεγχος (Noe R.A., et al 2009: 488).

2.1.6.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ο οργανισμός θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο προκειμένου να καθορίσει τη φιλοσοφία του αναφορικά με το σύστημα αμοιβών που θα υιοθετήσει. Για τη διαμόρφωση αυτής της φιλοσοφίας θα πρέπει ο οργανισμός να δώσει απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα (Smith S. & Mazin R., 2004: 139):

- Τι δύναται να πληρώνει ο οργανισμός με την προϋπόθεση να συνεχίζει να έχει κέρδος;
- Ποιες είναι οι αμοιβές που δίνονται σε ανάλογες θέσεις εργασίας ανάλογων αγορών;
- Θα δίνει ο οργανισμός αμοιβές βάσει του κόστους ζωής;

- Πόσα χρήματα μπορεί ο οργανισμός να δαπανήσει για τις επιπλέον παροχές;
- Η φιλοσοφία του συστήματος αμοιβών που θα διαμορφώσει θα εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές;
- Ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το σύστημα αμοιβών;
- Με ποιο τρόπο θα δίνονται οι αμοιβές και ποια θα είναι η συχνότητα αυτών;
- Πως θα κοινοποιηθεί η εν λόγω φιλοσοφία στους εργαζόμενους του οργανισμού;

2.1.6.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ένα σύστημα αμοιβών - παροχών που υιοθετείται από την επιχείρηση συνδέεται με τη γενικότερη στοχοθεσία και τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα επιδιώκονται (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2012: 339):

- Ανταγωνιστικοί μισθοί για προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων αλλά και διατήρηση του υπάρχοντος αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού.
- Τήρηση όλων των διατάξεων που ορίζονται στη νομοθεσία του κράτους αναφορικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων.
- Έλεγχος του κόστους που προκύπτει από το σύστημα αμοιβών - παροχών.
- Πολιτική αμοιβών που χαρακτηρίζεται από τη δικαιοσύνη προκειμένου να μειώνονται οι πιθανές περιπτώσεις προσφυγών σε ένδικα μέσα.
- Καθορισμός της συχνότητας αναφορικά με τις αυξήσεις των μισθών που σχετίζονται με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου.
- Παρακίνηση εργαζομένων μέσω του μισθού και άλλων παροχών για μεγαλύτερη απόδοση.
- Χρήση των αμοιβών σαν ένα μέσο ανταμοιβής δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ουσιαστικά στην κερδοφορία και τη γενικότερη επιτυχία της επιχείρησης.

2.1.6.3 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ-ΠΑΡΟΧΩΝ

Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός συστήματος αμοιβών που θα ήταν αποδεκτό από το σύνολο ενός οργανισμού, εκδηλώθηκε από πολύ νωρίς περνώντας από πολλά στάδια. Προέκυψαν μια σειρά από πολλές αλλαγές και προσαρμογές είτε με βάση την εξυπηρέτηση του οργανισμού είτε με βάση το συμφέρον των υπαλλήλων όπου σε αυτές τις περιπτώσεις ο καθορισμός του μισθού γινόταν κατόπιν συμφωνίας μεταξύ του

εργοδότη ή σύμφωνα με την αξία της εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003: 390-393).

Σήμερα, υπάρχουν σταθεροί ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που διαμορφώνουν ένα σύστημα αμοιβών, όπως το ισχύον νομικό πλαίσιο, το κόστος ζωής, η αξία της θέσης εργασίας, οι αμοιβές των άλλων ανταγωνιστών και πολλοί άλλοι (Ντανός Α. & Σαμαντά Ε., 2015: 155-156). Ωστόσο, ένα σύγχρονο σύστημα αμοιβών – παροχών δεν αποτελεί πλέον μια απλή υπόθεση δεδομένου ότι για την ορθότητά του, πρέπει να ληφθεί υπόψη ένα πλήθος μεταβλητών στοιχείων που σχετίζονται με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ή την επιτευχθείσα απόδοση του κάθε υπαλλήλου (Algorta M., & Zeballos F., 2011: 75). Κατ' επέκταση τα συστήματα αμοιβών αποκτούν μια εξατομικευμένη μορφή. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της ποιότητας της εργασίας που παρέχουν αφού παρουσιάζονται μεταβλητά στοιχεία που καθορίζουν το ύψος της αμοιβής τους και σχετίζονται συνήθως με την απόδοσή τους (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003: 394).

2.1.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι οργανισμοί αποτελούν κοινωνικά συστήματα που απαρτίζονται από ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται μέσα σε αυτόν επιδιώκοντας κοινούς στόχους. Ως φυσικό αλλά και αναγκαίο επακόλουθο είναι η δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, δηλαδή των εργαζομένων και των στελεχών (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 203). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να διαχειριστεί την ανάπτυξη αυτού του κοινωνικού συστήματος στο χώρο εργασίας προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα της κοινότητας, της εμπιστοσύνης αλλά και της κουλτούρας που θα βοηθήσει τον οργανισμό (Ιορδάνογλου Δ., 2008: 204).

2.1.7.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν στην άμεση επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης του οργανισμού και των εργαζομένων, μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ των ομάδων εργασίας που έχουν δημιουργηθεί. Αντιλαμβανόμαστε ότι η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, διαδραματίζει ρόλο με ουσία διότι εκτός του ότι βοηθά στην εφαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών και στην επίτευξη των στόχων της

επιχείρησης, έχει την ικανότητα να αναπτύσσει το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα εξασφαλίζοντας τις προσδοκώμενες στάσεις και συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003: 471-472).

Μέσω μιας αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να γνωρίσουν το όραμα του οργανισμού και το γενικό σκοπό του. Ως φυσικό επακόλουθο είναι η ταύτισή τους με τον οργανισμό, ιδίως όταν συμμετέχουν ενεργά στην ανταλλαγή ιδεών και στη λήψη αποφάσεων. Κατά αυτό τον τρόπο αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην οργανωτική επιτυχία (Batra S., 2017: 2).

2.1.7.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι στόχοι της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003: 472-473):

1. Ενημέρωση των υπαλλήλων και κατανόηση από αυτούς για θέματα όπως π.χ. οι εξελίξεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης, το όραμα, οι εταιρικές αξίες, οι πολιτικές, σημαντικά γεγονότα που επηρεάζουν επιχειρηματικές αποφάσεις ύψιστης σημασίας κ.α. Κατ' αυτό τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το ρόλο της παρουσίας του αναπτύσσοντας τις ικανότητές τους και έχοντας τις ανάλογες στάσεις και συμπεριφορές.
2. Ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας αλλά και κουλτούρας καθώς και η δημιουργία του εταιρικού πνεύματος.
3. Ύπαρξη σχέσεων αμοιβαιότητας, ενίσχυση του πνεύματος συνεργασίας και διατήρηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ανώτατη Διοίκηση και στο Ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.
4. Ενίσχυση του οργανωσιακού κλίματος (π.χ. ανθρώπινες σχέσεις κ.α.)
5. Εξασφάλιση της ελευθερίας έκφρασης (όπως π.χ. έκφραση προτάσεων, ανησυχιών κ.α.). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η διατήρηση συμμετοχής όλων των μελών του οργανισμού προκειμένου να εντοπίζεται και να αξιοποιείται η νέα γνώση και οι καινοτόμες ιδέες που ενδεχομένως προκύπτουν.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Πολλοί άνθρωποι, από τα μαθητικά τους κιόλας χρόνια, αναρωτιούνται με τι κριτήρια θα επιλέξουν την πρώτη τους εργασία προκειμένου να τους ταιριάζει

περισσότερο. Ναι μεν υπάρχουν διάφοροι τρόποι αλλά ο συνηθέστερος, εύκολος αλλά και χρονοβόρος τρόπος που προτείνεται και από πολύ έμπειρους διευθυντές είναι ο εξής: Αρχικά μπορεί κάποιος να βρει την πρώτη του εργασία, εν συνεχεία ανακαλύπτει από μόνος του τι του αρέσει και τι όχι, σε τι είναι καλός και σε τι λιγότερο καλός και με την πάροδο του χρόνου, αλλάζει θέσεις εργασίας προκειμένου να καταλήξει σε αυτό που πραγματικά επιθυμεί συνειδητοποιώντας ότι καλύπτει τις δικές του επαγγελματικές φιλοδοξίες (Skok M. M. & Dolinšek T. 2013: 82).

Ωστόσο, δεν είναι εύκολη υπόθεση το να καταλήξουμε σε έναν καθολικά αποδεκτό επιστημονικό ορισμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Οι ορισμοί που συναντάμε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία περιστρέφονται γύρω από την έννοια των διαδοχικών εμπειριών που σχετίζονται με την απασχόληση μέσα στο χρόνο και σε ολόκληρο το εργασιακό χρονικό διάστημα. Μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο, η σταδιοδρομία ορίζεται ως ο συνδυασμός και η σειρά των ρόλων που έχει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Είναι η δια βίου διαδικασία που περιλαμβάνει την ποικιλία των ρόλων εργασίας ενός ατόμου (είτε είναι αμειβόμενος, είτε όχι). Περιλαμβάνει τους ρόλους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, όπως ρόλοι της καθημερινότητας (γονέας, εθελοντής), ρόλοι σχετικά με δραστηριότητες αναψυχής, μάθησης και σαφώς ρόλοι σχετικά με την εργασία του (Nadarajah S., et al. 2012: 107).

Αναφορικά με την επαγγελματική σταδιοδρομία, το παλιότερο νόημα της πορείας μιας επαγγελματικής προόδου περιοριζόταν σε υπάρχουσες επαγγελματικές ομάδες με βασικό χαρακτηριστικό τους την επίσημη ιεραρχική εξέλιξη, αποτελούμενη από διευθυντές και υπαλλήλους. Οι καριέρες ήταν για τους λίγους τυχερούς, συνήθως άνδρες, και τα σημάδια επιτυχίας ήταν τίτλοι, μισθοί και άνοδος εντός μιας ιεραρχικής κλίμακας. Το νέο νόημα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας περιέχει την ακολουθία της επαγγελματικής εμπειρίας οποιουδήποτε ατόμου με την πάροδο του χρόνου (Poulsen K., 2006: 251).

Η επαγγελματική σταδιοδρομία περιγράφεται με ποικίλους τρόπους στη σύγχρονη εποχή (Noe R.A., et al, 2009: 433):

α) Σκιαγραφείται ως μια αλληλουχία θέσεων εργασίας στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος.

β) Περιγράφεται στο πλαίσιο της κινητικότητας ενός υπαλλήλου μέσα σε έναν οργανισμό.

γ) Περιγράφεται ως ένα από τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου. Η σταδιοδρομία του καθενός συνίσταται από διαφορετικές εργασίες, θέσεις και εμπειρίες.

Εκ των προαναφερόμενων, γίνεται αντιληπτό ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία αποτελεί πλέον μια πολύπλευρη έννοια που περιλαμβάνει την εξέλιξη τόσο στην εργασία όσο και σε προσωπικό επίπεδο ενός ανθρώπου που περιλαμβάνει ιδέες για τη δια βίου μάθηση καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ασχολείται επίσης με το μέλλον των ανθρώπων, δηλαδή ποιες είναι οι δεξιότητες που επιθυμούν να αναπτύξουν, πώς να επιτύχουν στην εργασιακή τους ζωή, καθώς και με τη μελλοντική τους δυνατότητα απασχόλησης σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας. Με λίγα λόγια, ο όρος της σταδιοδρομίας αναφέρεται στον εργαζόμενο ο οποίος είναι ένας ενεργός συσσωρευτής εμπειριών που όλες αυτές οι εμπειρίες συνθέτουν τη δική του σταδιοδρομία (Nadarajah S., et al. 2012: 107).

2.3 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η εξέλιξη των υπαλλήλων αποτελεί απαραίτητη συνιστώσα των προσπαθειών που καταβάλλει ο οργανισμός για να ανταγωνιστεί στη νέα οικονομία, να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των κοινωνικών αλλαγών και να ενσωματώσει τις τεχνολογικές προόδους και αλλαγές στο σχεδιασμό εργασίας (Noe R.A., et al, 2009: 430-431).

Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας για έναν εργαζόμενο είναι η συνεχόμενη απόκτηση και επεξεργασία των δεξιοτήτων καθώς και των γνώσεων, συμπεριλαμβανομένης της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, σε συνδυασμό πάντα με τις δραστηριότητες που απαιτούνται στο πλαίσιο του σχεδιασμού της σταδιοδρομίας του. Οι δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης διαφέρουν από τις δεξιότητες της μάθησης. Οι δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι οι δεξιότητες και οι γνώσεις που υπερβαίνουν το πεδίο της περιγραφής της εργασίας του υπαλλήλου αλλά μπορούν έμμεσα να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας, ενώ οι δεξιότητες μάθησης είναι εκείνες που είναι απαραίτητες για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων (Nadarajaha S., et al. 2012: 107). Επίσης, η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας περιγράφεται

και ως μια διαδικασία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού, που συμπεριλαμβάνει την παροχή πληροφοριών σταδιοδρομίας στους εργαζομένους κατά τρόπο που θα βοηθά τους εργαζομένους να εντοπίσουν ευκαιρίες προόδου, να προωθήσουν την ικανοποίηση από την εργασία και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους (Kirk J. et al, 2000: 205).

Οι δραστηριότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα και τα δυνατά τους σημεία, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν στόχους σταδιοδρομίας και να αναπτυχθούν (Kirk J. et al, 2000: 205). Μέσα στο πλαίσιο της εργασιακής εξέλιξης ενός υπαλλήλου θα πρέπει να αναφερθούμε σε τρία βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός εργαζόμενου και είναι: α) η πορεία της σταδιοδρομίας, β) η στρατηγική σταδιοδρομίας, γ) το πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης (Bittel L. R., 2011: 512).

2.3.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Είναι ένα βασικό στοιχείο για τη γενικότερη ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Η πορεία της σταδιοδρομίας αποτελείται από τις επιμέρους διαδρομές που πρέπει να διανύσει ένας εργαζόμενος διαδοχικά από τη μία εργασιακή θέση σε μια άλλη, οι οποίες θα πρέπει να έχουν επιλεχθεί προσεκτικά, προκειμένου να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να πλησιάσει στον τελικό στόχο της σταδιοδρομίας του (Bittel L. R., 2011: 512). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια διαδικασία περιγραφής ενός ατομικού σχεδίου σταδιοδρομίας, συνήθως μέσα σε έναν οργανισμό (Kirk J. et al, 2000: 207).

Η πορεία της σταδιοδρομίας χρησιμοποιείται συχνότερα ως μέρος της κατάρτισης και της ανάπτυξης της διοίκησης, αν και τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν τη δική τους σταδιοδρομία, είτε μόνοι τους είτε σε συνδυασμό με έναν σύμβουλο σταδιοδρομίας (Kirk J. et al, 2000: 207).

2.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Περιλαμβάνει το σύνολο των προσωπικών στόχων που έθεσε ο εργαζόμενος για τη σταδιοδρομία του στο πλαίσιο της συστηματικής εφαρμογής ενός προγράμματος επίτευξής του (Bittel L. R., 2011: 512).

2.3.3 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Βάσει των ανωτέρω, απαιτείται επίσης κι ένα πρόγραμμα ατομικής ανάπτυξης το οποίο πρέπει να βασίζεται στην αντικειμενική ανάλυση των ικανοτήτων του εργαζόμενου, ιδίως σε σχέση με τις απαιτήσεις που θέτει η εργασία του και, αν αυτό είναι αναγκαίο, να περιλαμβάνει σπουδές και δραστηριότητες που επιλέγονται για τη βελτίωση των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων (Bittel L. R., 2011: 512). Η ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του υπαλλήλου είναι μία διαδικασία που αποβλέπει στην εξάλειψη τυχόν αδυναμιών και την απόκτηση ειδικών δεξιοτήτων (Bittel L. R., 2011: 507).

Ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης δημιουργεί πολλά οφέλη για ένα στέλεχος που μεταξύ άλλων είναι το βελτιωμένο ηθικό, η ικανοποίησή του και ο μικρότερος κύκλος εργασιών (Nadarajaha S., et al. 2012: 105).

2.4 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Δεδομένου ότι η τεχνολογία και η γνώση μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς, δε μπορεί να υπάρξει εγγύηση για μια δια βίου σταδιοδρομία σε οποιοδήποτε επάγγελμα ή οργανισμό. Αυτό θέτει την ευθύνη για τη σταδιοδρομία στο άτομο που επιθυμεί να βασιστεί σε έναν οργανισμό για να καθορίσει τους κανόνες. Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για τη δική του αξία στην αγορά εργασίας και για τη λήψη καλών αποφάσεων σταδιοδρομίας σύμφωνα με τα δικά του υποκειμενικά κριτήρια τα οποία ενδέχεται να αλλάζουν μέσα από διαφορετικές περιόδους ζωής. Αυτό απαιτεί πολύ περισσότερο από κάθε άτομο να κατανοήσει τα δικά του κίνητρα, τις δεξιότητες και τις φιλοδοξίες του για την επιλογή των σωστών ευκαιριών (Poulsen K., 2006: 251-252).

Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος των οργανισμών είναι καθοριστικός αφού βάσει των ανωτέρω θα πρέπει να διευρύνουν συνεχώς τους πόρους τους προκειμένου να υποστηρίξουν τις ατομικές ανάγκες σταδιοδρομίας του κάθε εργαζόμενου. Για αυτό το λόγο πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τη σημασία των δραστηριοτήτων αναφορικά με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας του κάθε υπαλλήλου (Nadarajah S., et al. 2012: 107). Άλλωστε για έναν οργανισμό, τα οφέλη από ένα προσεκτικά σχεδιασμένο σύστημα επαγγελματικής εξέλιξης είναι πολλά όπως η καλύτερη οργάνωση των εργαζομένων, η

καλύτερη εξυπηρέτηση των εργαζομένων, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών καθώς και η δημιουργία αυξημένης εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού (Kirk J. et al, 2000: 205).

Είναι γεγονός ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων αυξάνει τα κίνητρα των ιδίων με αποτέλεσμα την αυξημένη την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη παραγωγικότητα του ίδιου του οργανισμού. Άρα η υποστήριξη της εξέλιξης της σταδιοδρομίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων θα πρέπει να είναι υποχρεωτική από τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού (Nadarajah S., et al. 2012: 108).

Αναλυτικότερα και βάσει των ανωτέρω, η υποστήριξη της ανώτατης Διοίκησης στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων κρίνεται σημαντική και αναγκαία δεδομένου ότι αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο (Nadarajah S., et al. 2012: 108). Οι λόγοι αναλύονται στη συνέχεια, σε σχέση με τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

2.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιτυχία μιας επαγγελματικής σταδιοδρομίας οφείλεται κατά έναν μεγάλο βαθμό στη χάραξη της στρατηγικής που θέτει ένας εργαζόμενος προκειμένου να ανελιχθεί. Η εν λόγω στρατηγική θα πρέπει μεταξύ άλλων να συμβαδίζει με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσωπικές του φιλοδοξίες όπως π.χ. θέσεις στις οποίες θέλει να τοποθετηθεί και να υπηρετήσει, αντικείμενα εργασίας με τα οποία θέλει να ασχοληθεί, αλλά και ιεραρχικές βαθμίδες που επιθυμεί να κατακτήσει. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού έχει άμεση σχέση με τη στρατηγική σταδιοδρομίας του εκάστοτε υπαλλήλου και κατ' επέκταση με την ίδια τη σταδιοδρομία του. (Bittel L. R., 2011: 513).

Επίσης στα πλαίσια της εν λόγω πρακτικής υπάρχει και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation) η οποία είναι η συστηματική μετακίνηση των εργαζομένων από μια θέση εργασίας σε μια άλλη εντός του οργανισμού, ως τρόπος επίτευξης πολλών διαφορετικών στόχων τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και του ίδιου του οργανισμού (π.χ. για λόγους στελέχωσης, για προσανατολισμό νέων υπαλλήλων κ.α.)

Μέσω του Job rotation βελτιώνεται η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων αφού τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτούν νέες αρμοδιότητες και να εκτελούν μια ποικιλία από καθήκοντα προσφέροντάς τους την ευκαιρία για απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εμπειριών στα πλαίσια της επαγγελματικής τους ανάπτυξης (Kirk J. et al, 2000: 209).

Από τα ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι εμπλέκεται έντονα και η εργασιακή ικανοποίηση ενός υπαλλήλου ιδίως σε πτυχές της όπως π.χ. η αξία του ίδιου του αντικειμένου απασχόλησης, οι ευκαιρίες προαγωγής, η εξέλιξη από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης κ.α. δημιουργούν πιο έντονα της αίσθηση ενδιαφέροντος απέναντι στην εργασία του κάθε υπαλλήλου και σχετίζονται με την επαγγελματική του σταδιοδρομία (Robbins S. & Judge T., 2011: 68).

H1: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

2.4.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Η πρόεπουσα προσοχή ενός οργανισμού στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων του, συμβάλλει στην προσέλκυση κορυφαίων στελεχών καθώς και στη διατήρηση αξιόλογων εργαζομένων. Οι οργανισμοί οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι η θετική εξέλιξη της σταδιοδρομίας για το εργατικό τους δυναμικό, είναι ένας τρόπος υποστήριξης μιας αποτελεσματικότερης προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων ανθρώπων. Κατ' αυτόν τον τρόπο δείχνουν ότι αναγνωρίζουν την προσπάθεια και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων με αποτέλεσμα να εισπράττουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από αυτούς (Nadarajah S., et al. 2012: 108).

2.4.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο οργανισμός θα πρέπει να βοηθά όλους τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους του προκειμένου να αξιοποιούν επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρηματοδοτούνται για την επαγγελματική ανάπτυξη τους. Αυτή η στήριξη του οργανισμού δε πρέπει να είναι επιλεκτική. Πρέπει να υλοποιείται με δίκαιο τρόπο έτσι ώστε να προσφέρονται ίδιες ευκαιρίες εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους (Bittel L. R., 2011: 539-540). Άλλωστε με την εστίαση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των

δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την οικοδόμηση πίστης των εργαζομένων προς την ίδια την επιχείρηση (Kirk J. et al, 2000: 207).

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αποκτήσουν αναγνωρισμένα προσόντα μέσα στον οργανισμό. Μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης που παρέχει ένας οργανισμός, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να αναλάβουν νέους ρόλους και καθήκοντα, βελτιώνοντας τις ευκαιρίες απασχόλησης και ως εκ τούτου προσφέρονται νέες εναλλακτικές σταδιοδρομίες (Newton S., 2001: 37).

H2: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

2.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των πληροφοριών και την παροχή ανάδρασης στους εργαζόμενους αναφορικά με τη συμπεριφορά, τον τρόπο επικοινωνίας ή τις δεξιότητές τους. Χρησιμοποιείται κυρίως για να εντοπιστούν α) τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων, β) οι υπάλληλοι που διαθέτουν διευθυντικές ικανότητες γ) οι υπάλληλοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να προωθηθούν σε ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες στα πλαίσια της εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους (Noe R.A., et al, 2009: 442).

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεων δημιουργούνται κίνητρα για τους υπαλλήλους. Ο ρόλος ενός διευθυντικού στελέχους στα πλαίσια αυτής της πρακτικής θα πρέπει να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα ιδίως αναφορικά με τα μειονεκτήματα του εκάστοτε εργαζόμενου. Μπορεί δηλαδή να παρέχει κάποιες παρατηρήσεις και συμβουλές προκειμένου να μετατρέψει ο υπάλληλος τα αδύνατα του σημεία σε προτερήματα (Bittel L. R., 2011: 540).

Ιδιαίτερα ενδιαφέρονσα όμως είναι και η άποψη πολλών ερευνητών που υποστηρίζουν ότι η προοπτική μιας επιτυχημένης καριέρας σε έναν οργανισμό μπορεί να προβλεφθεί από την απόδοση της εργασίας και την επίδειξη βασικών ικανοτήτων απόδοσης των εργαζομένων. (Stumpf S., 2010: 459). Με λίγα λόγια, η αξιολόγηση χρησιμοποιείται πολύ συχνά για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων σταδιοδρομίας των εργαζομένων (Kirk J. et al, 2000: 206). Βάσει αυτής της άποψης, η επιτυχία της

σταδιοδρομίας καθορίζεται από τις ατομικές ικανότητες και τα επιτεύγματα του καθενός, καθώς οι άνθρωποι ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε μια ανοιχτή και δίκαιη αγορά προόδου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο (π.χ. ικανότητες, εργασιακή εμπειρία, επιτυχίες του παρελθόντος) αλλά και οι ατομικές σταθερές (προσωπικά χαρακτηριστικά π.χ. προσωπικότητα) είναι οι κύριοι παράγοντες από τους οποίους μπορεί να προβλεφθεί η επιτυχία μιας σταδιοδρομίας (Stumpf S., 2010: 459).

2.4.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ - ΠΑΡΟΧΩΝ

Οι ανταμοιβές, οι οικονομικές απολαβές και οι επιμέρους παροχές συνδέονται άμεσα με την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής του κάθε ατόμου. Όλα αυτά είναι ικανά να συμβάλουν στη διαμόρφωση του κινήτρου και της ευημερίας των εργαζομένων (Roland K. & Yeo J. L. 2011: 42).

Η κάθε είδους ανταμοιβή συμπεριλαμβανομένων και των οικονομικών αμοιβών αποτελούν χαρακτηριστικό ανάπτυξης της σταδιοδρομίας δεδομένου ότι καθορίζουν την αξιοπρέπεια της ίδιας της εργασίας και τη δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στον οργανισμό (Roland K. & Yeo J. L. 2011: 42). Άλλωστε τα πακέτα αμοιβών - παροχών που προσφέρει ο οργανισμός καθώς επίσης και η σταθερότητα στην απασχόληση, αποτελούν πρακτικές που επηρεάζουν άμεσα την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Είναι γεγονός ότι η ανασφάλεια που προκύπτει από περιστατικά όπως π.χ. απολύσεις υπαλλήλων, περικοπές μισθών επιδρούν αρνητικά στις επιδόσεις των εργαζομένων με δυσμενή αντίκτυπο στην καριέρα τους (Nadarajaha S., et al, 2012: 108).

Γίνεται αντιληπτό ότι η βιωσιμότητα του κινήτρου των εργαζομένων απαιτεί ένα στρατηγικό συνολικό πακέτο ανταμοιβών. Ωστόσο, ένα υπερβολικά μεγάλο πακέτο αμοιβών-παροχών μπορεί να θεωρηθεί σαν κάτι δεδομένο και να χάσει την αξία του με ότι αυτό συνεπάγεται (Roland K. & Yeo J. L. 2011: 42).

2.4.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο για τους ανθρώπους του οργανισμού διότι πιστεύουν ότι έχουν υψηλή ποιότητα εργασιακής ζωής όταν υπάρχει ξεκάθαρο αίσθημα διαφάνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και εργαζομένων, αποκλείοντας τον οποιονδήποτε φόβο παραπλάνησης σχετικά με την απόδοσή τους. Χαρακτηριστικό που ενισχύει την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας για κάθε

εργαζόμενο αποτελεί το οργανωσιακό κλίμα ανοίγματος, αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης διότι παρέχει στους εργαζόμενους τον αυθορμητισμό που χρειάζονται για να αναδημιουργήσουν την ταυτότητά τους και να προωθήσουν την καριέρα τους με τη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό της εργασίας. Η έμφαση δίνεται στην αναγνώριση της ευελιξίας και της δημιουργικότητας ως πηγές κινήτρων για την αύξηση της ατομικής και πνευματικής ικανότητας τους (Roland K. & Yeo J. L. 2011: 39).

Επίσης απαιτείται ένα ορθό σύστημα επικοινωνίας που θα αποτελεί τη βάση για έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η κατανόηση των στάσεων και των απόψεων των εργαζομένων από τον οργανισμό σχετικά με το ρόλο που έχει ο κάθε υπάλληλος (Roland K. & Yeo J. L. 2011: 40). Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας δημιουργείται μια καλύτερη γνωριμία με τον κάθε εργαζόμενο όπου σπουδαίο ρόλο έχει η συμβουλευτική υποστήριξη όχι μόνο σχετικά με τις επιδόσεις των υπαλλήλων αλλά και σε ότι σχετίζεται γενικότερα με την επαγγελματική τους πορεία και τη σταδιοδρομία τους. Οι εποικοδομητικές συμβουλές, οι προσωπικές προτάσεις, οι ουσιαστικές και καλοπροαίρετες παρατηρήσεις από τον άμεσο προϊστάμενο του εκάστοτε υπαλλήλου, δημιουργεί ιδιαίτερα θετικό κλίμα συνεργασίας αλλά και παραγωγικότητας που επιδρούν σημαντικά στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας του καθενός (Bittel L. R., 2011: 540).

Στο πλαίσιο της Εσωτερικής Επικοινωνίας μπορούμε να συμπεριλάβουμε την καθοδήγηση (mentoring, coaching) η οποία παρέχει ιδιαίτερα μεγάλες δυνατότητες για βελτίωση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας (Baugh S. G. & Sullivan S. E., 2005: 425). Πιο συγκεκριμένα υπάρχει η καθοδήγηση σταδιοδρομίας η οποία συχνά συνεπάγεται την υποστήριξη στους εργαζόμενους να προετοιμαστούν για μια αλλαγή στη σταδιοδρομία τους ή να προχωρήσουν στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας τους (Kirk J. et. al, 2000: 207). Η καθοδήγηση μπορεί να επιτευχθεί από άμεσους ανώτερους, από συναδέλφους του ίδιου βαθμού εντός της ίδιας του ίδιου οργανισμού ή από άτομα εκτός του οργανισμού. Οι σχέσεις καθοδήγησης δεν είναι απαραίτητα διδακτικές, καθώς έχουν προταθεί διάφορες μορφές ομαδικής καθοδήγησης. Αυτό που απαιτείται είναι ένα ορθό σύστημα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ιδανικές σχέσεις καθοδήγησης και μπορούν να παραχθούν ευεργετικά αποτελέσματα σταδιοδρομίας στους συμβούλους, στους εργαζόμενους καθώς και στους οργανισμούς. Όταν η καθοδήγηση όμως είναι

δυσλειτουργική, μπορεί να είναι καταστροφική και για τα άτομα που εμπλέκονται αλλά και τους οργανισμούς στους οποίους λαμβάνει χώρα η καθοδήγηση (Baugh S. G. & Sullivan S. E., 2005: 425-426).

H4: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους.

2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, η Στρατηγική σταδιοδρομίας ορίζεται ως εξής: «Περιλαμβάνει το σύνολο των προσωπικών στόχων που έθεσε ο εργαζόμενος για τη σταδιοδρομία του στο πλαίσιο της συστηματικής εφαρμογής ενός προγράμματος επίτευξής του» (Bittel L. R., 2011: 512).

Υπάρχουν όμως και άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη στρατηγική σταδιοδρομίας όπως αυτή των Gould και Penley (1984) εξηγώντας ότι: «Η Στρατηγική σταδιοδρομίας είναι ένα σύνολο από συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα άτομο για να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος και η αβεβαιότητα γύρω από την επίτευξη σημαντικών στόχων σταδιοδρομίας». Επιπλέον, οι Greenhaus και Callanan (1994) τη χαρακτήρισαν ως μια ακολουθία δραστηριοτήτων που αποσκοπούσαν να βοηθήσουν ένα άτομο να επιτύχει τον τελικό στόχο αναφορικά με την καριέρα του (Yamamoto, H., 2007: 244-245).

Από τις ανωτέρω προσεγγίσεις γίνεται αντιληπτό ότι η σταδιοδρομία ενός ατόμου θα πρέπει να βρίσκεται σε μία διαρκή ανάπτυξη (Yamamoto, 2007: H., 247).

2.5.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Πολλές από τις εργασιακές συμπεριφορές που παρατηρούνται στα πλαίσια της σταδιοδρομίας, μπορεί να εξηγηθούν από την άποψη των στρατηγικών σταδιοδρομίας που έχουν επιλεγεί από τους υπαλλήλους. Με άλλα λόγια, η πρόοδος ενός εργαζόμενου μπορεί να εξαρτηθεί περισσότερο από τις στρατηγικές συμπεριφορές στα πλαίσια ανάπτυξης της σταδιοδρομίας του (π.χ. η ένταξη του σε επαγγελματικά αναγνωρισμένες κοινωνικές ομάδες) και λιγότερο π.χ. βάσει των προσόντων ή διάρκειας της προϋπηρεσίας (Counsell D., 1999: 46).

Σύμφωνα με τους Greenhaus και Callanan (1994) υπάρχουν επτά «ευρείες κατηγορίες στρατηγικής σταδιοδρομίας» για τον εκάστοτε εργαζόμενο (Counsell D. 1999: 46-47):

1. Ικανότητα στα υπάρχοντα καθήκοντά του, δηλαδή η προσπάθεια για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του.
2. Η απόφαση του να επενδύεται σημαντικός χρόνος, ενέργεια αλλά και συναισθήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Ανάπτυξη δεξιοτήτων, δηλαδή η προσπάθεια απόκτησης ή βελτίωσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης καθώς και των εργασιακών εμπειριών του.
4. Ανάπτυξη ευκαιριών, δηλαδή να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται και να γίνονται οι ανάλογες δράσεις που έχουν στόχο τα συμφέροντα και τις προσδοκίες του π.χ. παρατήρηση επιτυχημένων διευθυντικών στελεχών, δικτύωση με βασικούς γνωστούς και φίλους κ.α.
5. Ανάπτυξη σχέσεων με έναν μέντορα, δηλαδή να δημιουργήσει και να αξιοποιήσει σχέσεις με ένα σημαντικό πρόσωπο για να λαμβάνει ή να παρέχει πληροφορίες, καθοδήγηση, υποστήριξη και ευκαιρίες.
6. Παρουσίαση ενός ιδανικού προφίλ (παρουσιαστικό) που θα αποδεικνύει τις δυνατότητες επιτυχίας.
7. Χρήση πολιτικών οργανωσιακού τύπου, δηλαδή ανάπτυξη μιας καλής συμπεριφοράς (π.χ. φιλοφρονήσεις, συναδελφικότητα, αλληλεγγύη, επικοινωνιακή άνεση μεταξύ εργαζομένων).

2.5.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης σταδιοδρομίας απαιτείται η χάραξη μιας προσωπικής στρατηγικής του εργαζόμενου, δηλαδή η στρατηγική σταδιοδρομίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις που θα πρέπει να υφίστανται για τη χάραξη αυτής της στρατηγικής:

1. Η στρατηγική σταδιοδρομίας θα πρέπει να ταιριάζει με τη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο επιθυμεί ο εργαζόμενος να σταδιοδρομήσει (Bittel L. R., 2011: 512). Είναι απαραίτητη η σύλληψη των ιδιαιτεροτήτων που υφίστανται σε έναν

οργανισμό όπως π.χ. προσδοκίες του οργανισμού από τους υπαλλήλους του, επιρροή από την κυβερνητική εξουσία κ.α. Χωρίς αυτή την προϋπόθεση, όλες οι προσπάθειες ενδεχομένως να μην αποδώσουν (Bittel L. R., 2011: 511). Άρα πρέπει ο εργαζόμενος να εξετάσει φύση και κανόνες του οργανισμού (Counsell D., 1999: 51).

2. Η στρατηγική σταδιοδρομίας θα πρέπει να συμβαδίζει με τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους που έχει θέσει ο εργαζόμενος προκειμένου να ικανοποιήσει τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες. Μια στρατηγική σταδιοδρομίας είναι ένας τύπος συμπεριφοράς που αποσκοπεί πρώτα από όλα στην επίτευξη του βασικού στόχου σταδιοδρομίας (δηλαδή εκεί που επιθυμεί ο εργαζόμενος να φτάσει) αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και την επίτευξη των επιμέρους στόχων του εργαζόμενου προκειμένου να φτάσει στον τελικό του στόχο (Yamamoto, H., 2007: 246). Ως εκ τούτου και στα πλαίσια της στρατηγικής επαγγελματικής ανέλιξης, απαιτείται ο καθορισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που θα ικανοποιούν τις ατομικές φιλοδοξίες του κάθε εργαζόμενου (Bittel L. R., 2011: 513).

3. Η στρατηγική σταδιοδρομίας θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ικανότητες και σαφώς τα κίνητρά του εργαζόμενου (Bittel L. R., 2011: 512). Δηλαδή ο υπάλληλος οφείλει να γνωρίζει τα γνωρίσματα της θέσης που διεκδικεί καθώς και τις απαιτήσεις της, έτσι ώστε να προετοιμαστεί για τις ανάλογες θυσίες (Bittel L. R., 2011: 514).

4. Η στρατηγική σταδιοδρομίας θα πρέπει να εφαρμόζεται ανάλογα με τις πορείες που συνηθίζονται κατά παράδοση να ακολουθούνται στη συγκεκριμένη ειδικότητα, στα πλαίσια της οργανωτικής δομής που επιβάλλεται από τον οργανισμό (Bittel L. R., 2011: 512). Επομένως συμπεραίνεται ότι ο εργαζόμενος οφείλει να εξετάσει τη φύση και τους κανόνες όχι μόνο του του οργανισμού όπως αναφέραμε, αλλά και της ειδικότητας ή επαγγέλματος που ασκεί μέσα στον οργανισμό (Counsell D., 1999: 51).

2.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Οι εμπειρίες ζωής του καθενός σκιαγραφούν ποιοι είναι, είτε άνδρες είτε γυναίκες και σε όλες τις φυλές, εθνικότητες και θρησκείες. Δεν είναι λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι, οι εργαζόμενοι που μεγάλωσαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους έχουν διαφορετικές απόψεις και αξίες, με αποτέλεσμα τις προτιμώμενες μεθόδους επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους (Glass A., 2007: 98-99).

Οι εργαζόμενοι της ίδιας γενιάς έχουν την τάση να έχουν απόψεις που μοιάζουν μεταξύ τους όπως π.χ.: όσον αφορά στα κριτήρια για ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, στη φύση της ομάδας που θα επιλέξουν να συνεργαστούν, στις προτιμήσεις τους αναφορικά με τη θέση απασχόλησης κ.α. (Bona B. & Kroth M., 2001: 57). Αυτό απορρέει από το γεγονός των κοινών βιωμάτων αναφορικά με τον πολιτισμό, την ομπρέλα του εκπαιδευτικού συστήματος κάτω από την οποία καλλιεργήθηκαν, τα σημαντικά ιστορικά γεγονότα που συνέβησαν και σημάδεψαν την εποχή κατά την οποία βίωσαν την εφηβεία τους αλλά και κατά το μεταβατικό στάδιο της ενηλικίωσης κ.α. (Eddy S., Ng and Emma P., 2015: 11)

Ένας χρήσιμος ορισμός αναφορικά με τη γενιά είναι ο ακόλουθος: *«Γενιά ορίζεται ως η ομαδοποίηση των ηλικιών κοινής χρονικής περιόδου που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα ιστορικά γεγονότα και κοινά χαρακτηριστικά τόσο σε ατομικό επίπεδο όπως τρόπος ζωής, ηθικές αξίες και συμπεριφορικές τάσεις, όσο και σε ευρύτερο επίπεδο όπως π.χ. κουλτούρα»* (Becker, 1992:23).

2.7 ΟΙ ΓΕΝΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι γενεαλογικές διαφορές καθώς και οι συνέπειές αυτών δεν έχουν συζητηθεί, ούτε έχουν εξεταστεί επαρκώς (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 9). Θεωρείται όμως ένα φλέγον θέμα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφορικά με τις πρακτικές που θα ακολουθήσει, προκειμένου να διαχειριστεί ένα εργασιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει διαφορετικές γενιές (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 16). Άλλωστε ένα εργατικό δυναμικό αποτελούμενο από διαφορετικές γενιές, η καθεμία με διαφορετικές αξίες και προτιμήσεις, μπορεί να επιφέρει προβλήματα για τα οποία απαιτείται ιδιαίτερη διαχείριση προκειμένου να αναπτυχθούν τα talέντα της κάθε γενιάς, από ότι ένα ομοιογενές εργατικό δυναμικό (Bona B. & Kroth M., 2001: 59). Αξίζει να αναφερθεί πως η σημερινή πραγματικότητα είναι ότι εκτός από τις γενιές X και Y (Millennials) οι οποίες και προαναφέρθηκαν στο εισαγωγικό μέρος της παρούσας μελέτης, εξακολουθεί να υπάρχει και η παλαιότερη γενιά (Baby Boomers) και όλες μαζί αξίζουν ιδιαίτερης παρακολούθησης και προσοχής (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 9-10).

Τα τελευταία χρόνια η μελέτη των γενετικών διαφορών έχει συγκεντρώσει αυξανόμενο ενδιαφέρον για οργανισμούς, επαγγελματίες και ερευνητές. Υπάρχουν

πολλοί λόγοι για αυτό ενδιαφέρον, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης να διαχειριστούμε ανθρώπους από διάφορες γενιές, να προσαρμόσουμε καλύτερα τον χώρο εργασίας σε εργατικό δυναμικό πολλών γενεών, να προσελκύσουμε και να διατηρήσουμε νέα ταλέντα και να προσδιορίσουμε τις συνθήκες εργασίας που θα οδηγήσουν σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές μεταξύ των νεότερων και παλαιότερων εργαζομένων (Saba T., 2013: 2).

2.7.1 Η ΓΕΝΙΑ Χ

Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στη γενιά Χ είναι οι άνθρωποι που γεννήθηκαν μεταξύ 1965-1979. Προέρχονται από οικογένειες με διπλό εισόδημα αλλά ωστόσο υπήρχε υψηλό ποσοστό διαζυγίων εξαιτίας της ανικανότητας των γονέων τους να ισορροπήσουν την επαγγελματική με την οικογενειακή τους ζωή (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 12). Για αυτό και πολλοί ερευνητές κάνουν λόγο για το ότι οι άνθρωποι αυτής της γενιάς μεγάλωσαν μόνοι τους σε ένα άδειο σπίτι χωρίς γονείς. Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι αυτή η ομάδα εργαζομένων είναι σημαντικά μικρότερη από την προηγούμενη γενιά των baby boomers, κυρίως λόγω του ότι οι τελευταίοι είχαν αποφασίσει να αποκτήσουν μικρότερες οικογένειες και ως εκ τούτου υπήρχε ένας γενικός έλεγχος στις γεννήσεις (Glass A., 2007: 99).

Η γενιά Χ αναπτύχθηκε στα πλαίσια μιας πολύπλευρης ανασφάλειας (οικονομική, κοινωνική και οικογενειακή) λόγω της έλλειψης σταθερών παραδόσεων, της απουσίας των γονέων τους, όπως προαναφέραμε, αλλά και των τότε δυσάρεστων μεταβολών στην αγορά εργασίας που είχαν ως αποτέλεσμα τις μαζικές απολύσεις των γονέων αυτών. Ως φυσικό επακόλουθο, ήταν η ανάπτυξη μιας γενιάς ανεξάρτητης καθώς επίσης χαρακτηρίζονται από μια δυσπιστία απέναντι στους οργανισμούς και την εξουσία γενικότερα (Hess N. & Jepsen D. M. 2009: 264).

2.7.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ Χ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ

Προέλκυση υποψηφίων και επιλογή προσωπικού

Η γενιά Χ σαφώς και δίνει έμφαση στις οικονομικές της απολαβές προκειμένου να προσελκυσθεί όπως επίσης επιθυμεί τις αναπτυξιακές ευκαιρίες που ο οργανισμός μπορεί να της παρέχει. (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 17). Ωστόσο, οι οργανισμοί που

θέτουν ως στόχο την προσέλκυση εργαζομένων αυτής της γενιάς, θα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο για αυτή τη γενιά, εν αντιθέσει με τους γονείς τους, για τους οποίους αναφέραμε ότι ανήκαν σε μία γενιά στην οποία παρατηρήθηκε υψηλό ποσοστό διαζυγίων (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 12). Άλλωστε, η γενιά X είναι υποστηρίκτρια της άποψης ότι εργαζόμαστε για να ζήσουμε, όχι ζούμε για να εργαζόμαστε (<https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>).

Επίσης η γενιά X πιστεύει πολύ στην ατομική μάθηση και τη μεταφορά της γνώσης που βοηθούν στη διατήρηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και ως εκ τούτου προσελκύεται εύκολα από οργανισμούς που επικεντρώνονται στη διαχείριση της γνώσης και την αξιοποίηση αυτής, διευκολύνοντας τη μεταφορά της γνώσης (Bona B. & Kroth M., 2001: 58).

Αξιζει να αναφέρουμε ότι τα άτομα αυτής της γενιάς δίνουν περισσότερη έμφαση στις προσωπικές τους αξίες και στους γενικότερους στόχους που θέτουν σε σύγκριση με τους στόχους που σχετίζονται με την τωρινή τους εργασία. Για αυτό και οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κατά την επιλογή τους, ότι είναι πολύ πιο πιθανό από οποιαδήποτε άλλη γενιά να εγκαταλείψει τον οργανισμό για μία θέση απασχόλησης με περισσότερες προκλήσεις και κυρίως με βελτιωμένα οφέλη, όπως π.χ. ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας (Jorgensen B., 2003: 42).

Εκπαίδευση

Οι υπάλληλοι της γενιάς X δίνουν ιδιαίτερα υψηλή αξία στους χώρους εργασίας όπου υποστηρίζεται έντονα η συνεχής μάθηση. Επιθυμούν μια «ατμόσφαιρα ευνοϊκή για την εκμάθηση» καθώς «απολαμβάνουν» να μαθαίνουν πολλά και διαφορετικά πράγματα». Η συνεχής εκπαίδευση για αυτή τη γενιά αποτελεί ξεχωριστή πρόκληση (Bona B. & Kroth M., 2001: 58).

Σύστημα αμοιβών και παροχών

Το σύστημα αμοιβών και παροχών ενδιαφέρει κάθε εργαζόμενο ανεξάρτητα από ποια γενιά προέρχεται. Ωστόσο, το χαρακτηριστικό της γενιάς X σε αυτή την περίπτωση είναι ότι είναι διατεθειμένη να λάβει μικρότερες αποδοχές υπό την προϋπόθεση ενός

ελαστικού ωραρίου προκειμένου να επιτευχθεί μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Glass A. 2007: 101). Επίσης, παρατηρείται ότι η γενιά Χ επικεντρώνονται πιο πολύ σε οργανισμούς με ειδικές επιπρόσθετες παροχές όπως π.χ. άδειες μητρότητας για να υφίσταται μία εργασιακή ευελιξία (Glass A. 2007: 102).

Αξιολόγηση

Αναφορικά με την αξιολόγηση, η γενιά αυτή δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Οι εργαζόμενοι αυτής της γενιάς επιθυμούν να είναι σημαντικοί και αποτελεσματικοί στον οργανισμό (<http://www.kathimerini.gr/825071/article/oikonomia/epixeirhseis/proklhsh-gia-tis-etaireies-ta-diaforetika-xarakthristika-twn-4-genewn-ergazomenwn>). Άλλωστε θέλουν να έχουν άμεση ανατροφοδότηση για το πόσο καλά εκτελούν τα καθήκοντά τους (Haynes, B. 2011: 100).

Επικοινωνία

Δεδομένου ότι χαρακτηρίζονται από ισχυρή αυτοπεποίθηση και θέλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον δικό τους τρόπο, αυτό μπορεί να φέρει ορισμένες φορές δυσμενή αποτελέσματα. Προτιμούν να αμφισβητούν και να προκαλούν τους ανθρώπους γύρω τους, με ενδεχόμενες συγκρούσεις, καθώς οι παλαιότεροι θεωρούν ότι η εργασιακή τους εμπειρία θα πρέπει να είναι σεβαστή (Haynes B., 2007: 100). Άλλωστε, όπως προαναφέραμε, δίνουν έμφαση στην ανεξαρτησία τους διότι είναι δόσπιστοι απέναντι σε αυτούς που τους διοικούν (Hess N. & Jepsen D. M. 2009:264). Πολλοί ερευνητές αποδίδουν τα ανωτέρω στο γεγονός ότι οι άνθρωποι αυτής της γενιάς είναι προϊόντα διαζυγίου και πολλοί από αυτούς ανατράφηκαν σε μονογονεϊκές κατοικίες. Μεγάλωσαν με σχετικά μικρή συμμετοχή και καθοδήγηση των γονέων και, κατά συνέπεια, είναι ανθεκτικοί. Ως εκ τούτου, είναι ανεξάρτητοι και αυτόνομοι στο χώρο εργασίας χωρίς να επιθυμούν ιδιαίτερη καθοδήγηση (Yrle A., Hartman S., Payne D., 2005: 189).

H5: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας.

Επίσης η γενιά Χ θα χρησιμοποιήσει μία οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας (είτε παραδοσιακή, είτε μέσω της εξελιγμένης τεχνολογίας) αρκεί για αυτούς να θεωρείται

ότι είναι πιο αποτελεσματική την παρούσα χρονική στιγμή (Glass A. 2007: 100-101). Σε γενικές γραμμές όμως τα μέλη της γενιάς X επιθυμούν μία ανοικτή, άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο εργασίας (Jorgensen B., 2003: 46).

Τεχνολογία

Όσο αφορά την τεχνολογία που εξελίσσεται, είναι προσαρμόσιμοι και δεκτικοί απέναντι σε αυτήν αλλά δε την ακολουθούν πάντα τόσο πιστά. Είναι αρκετά εξοικειωμένοι μέχρι το σημείο που τους επιτρέπει να μάθουν, να σκέφτονται και να επικοινωνούν με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 12). Για παράδειγμα, προκειμένου να επικοινωνήσουν με τους συνεργάτες τους θα καταφύγουν στη μορφή επικοινωνίας που θεωρούν αποτελεσματική για τη δεδομένη περίπτωση (Glass A. 2007: 100-101).

Σταδιοδρομία

Για την εν λόγω γενιά η σταδιοδρομία είναι σημαντική αλλά ωστόσο επιθυμεί την ασφάλεια της εργασίας τους σε έναν οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι η σταθερότητα στην εργασιακή τους απασχόληση αποτελεί απαραίτητος κανόνας για τις δικές τους ενέργειες αναφορικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 22). Άλλωστε δε θεωρούνται ιδιαίτερα πιστοί σε μια εταιρία καθώς επίσης δεν είναι ιδιαίτερα πρόθυμοι στο να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους (Jorgensen B., 2003: 42).

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της γενιάς X είναι ότι επιδιώκει α) την ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών με τους στόχους του οργανισμού και β) μία σταδιοδρομία που δε χιτίζεται εις βάρος της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 22). Θεωρούν ότι η προσπάθεια για επιτυχημένη σταδιοδρομία μπορεί να αποτελέσει ισχυρός εχθρός της οικογενειακής-προσωπικής ζωής (http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm).

H6: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

2.7.2 Η ΓΕΝΙΑ Y (MILLENNIALS)

Η τελευταία γενιά που εισέρχεται στο τρέχον εργατικό δυναμικό είναι η γενιά Y ή αλλιώς Millennials, οι οποίοι είναι γεννημένοι μεταξύ 1980-2000 (Haynes B. 2011:

100). Συχνά ομαδοποιούνται με τους εργαζόμενους της γενιάς X ως η «νεότερη γενιά εργαζομένων», αλλά η ανάλυση της γενιάς Y δείχνει σαφώς ότι υπάρχουν διαφορές με τη γενιά X (Glass A., 2007: 99).

Οι Millennials αποτελούν ίσως την πιο επιθυμητή γενιά δεδομένου ότι γεννήθηκαν και μεγάλωσαν σε μια εποχή που υπήρχε έντονα ο έλεγχος γεννήσεων και οι αμβλώσεις ήταν ευρέως διαθέσιμες. Βάσει αυτών, πολλές οικογένειες είχαν λίγα παιδιά και μεγαλύτερους πόρους κι έτσι οι γονείς ήταν ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στα παιδιά τους. Ωστόσο αυτή η αφοσίωση ήταν και εξακολουθεί να είναι πολύ έντονη με αντιλήψεις για υπερβολικό έλεγχο και γονική εξάρτηση (Glass A., 2007: 100).

Οι Millennials επωφελήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τις σύγχρονες τεχνολογίες κυρίως μέσω της πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές ήδη από το δημοτικό σχολείο, και έμαθαν πως να σερφάρουν στο διαδίκτυο για να πραγματοποιούν ερευνητικές εργασίες (Glass A., 2007: 99-100). Από ψυχολογικής άποψης χαρακτηρίζονται από μία έντονη αυτοπεποίθηση αφού αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο ενός σχολικού συστήματος που εξυπηρετούσε την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων (Glass A., 2007: 100).

Άλλα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν είναι ότι τους αρέσει η γρήγορη και άμεση πληροφόρηση, διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα και αίσθημα ευθύνης, είναι πολύ καλά μορφωμένοι καθώς επίσης είναι πολύ άνετοι στην αλλαγή (Jorgensen B., 2003: 43).

2.7.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ Y ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ

Προσέλκυση υποψηφίων και επιλογή προσωπικού

Πέρα από το ύψος του βασικού μισθού που είναι απολύτως λογικό να τους ενδιαφέρει προκειμένου να προσελκυσθούν, οι εργαζόμενοι της γενιάς Y δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα αυτών που θα τους διοικούν, στο καλό περιβάλλον εργασίας και στις ευκαιρίες προόδου, ενώ δεν επιθυμούν να έχουν υψηλή εργασιακή ευθύνη (Eddy S., Ng and Emma P., 2015: 17).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι είναι σημαντικό για τους εργοδότες να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα κανάλια προκειμένου να προσελκύσουν άτομα της κάθε

γενιάς. Η γενιά των Millennials σπάνια διαβάζουν σχετικά έντυπα που αφορούν σε αναζήτηση υπαλλήλων σε σύγκριση με τις παλιότερες γενιές, και αντί αυτού βασίζονται στο διαδίκτυο όταν ψάχνουν για δουλειά. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες θα πρέπει να ανταποκρίνονται ήδη στις συνήθειες τους προσαρμόζοντας αναλόγως τις μεθόδους πρόσληψης (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 19).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Bottorff (2011), όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως από το χρήμα και την εργασιακή πρόοδο, είναι λιγότερο πιθανό να παραμείνουν πιστοί σε έναν εργοδότη. Δεδομένου ότι οι Millennials διακρίνονται από αυτά τα χαρακτηριστικά, η παροχή υψηλών επιπέδων αποζημίωσης και οι υποσχέσεις για ταχεία πρόοδο δεν είναι βιώσιμες μέθοδοι. Οπότε, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι προσεκτικοί κατά την επιλογή τους προκειμένου να επιτύχουν τη διατήρηση των εργαζόμενων αυτής της γενιάς (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 17). Μία λύση σε αυτό το ζήτημα είναι ότι στους Millennials, μπορεί να τους φανεί αρκετά ελκυστικό η παροχή Work-Life Balance (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 18).

Εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι της γενιάς Y δίνουν μεγάλη αξία στην εκπαίδευση προκειμένου να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους ενώ η ιδανικές μέθοδοι μάθησης είναι αυτές που εφαρμόζονται στα πλαίσια της καθοδήγησης όπως mentoring και coaching (Jorgensen B., 2003: 43). Αυτό το χαρακτηριστικό ενδεχομένως να πηγάζει από την ιδιαίτερα έντονη κατεύθυνση και υπερπροστασία που είχαν από τους γονείς (Glass A., 2007: 101).

Σύστημα αμοιβών-παροχών

Όπως είναι λογικό, ο μισθός αποτελεί βασικό στοιχείο για τη γενιά Y αναφορικά με την επιλογή απασχόλησης αλλά δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Eddy S., Ng and Emma P., 2015: 17). Επίσης, η εν λόγω γενιά είναι υπέρ των παραδοσιακών οφελών όπως η πλήρης ασφαλιστική κάλυψη και η υγειονομική περίθαλψη (Robert Half International, 2008: 6).

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αποτελεί μία πρακτική καίριας σημασίας για τους Millennials. Δίνουν ιδιαίτερη βάση στην υψηλή απόδοση για αυτό και επιδιώκουν μια υψηλή

βαθμολογία στις αξιολογήσεις τους. Άλλωστε, η προσπάθεια για μία καλή απόδοση αποτελεί τον προεπιλεγμένο για αυτούς τρόπο προώθησης της σταδιοδρομίας τους σε έναν οργανισμό (Smith AI, 2013: 14). Επίσης, δεν τους αρέσει η ασάφεια και θέλουν μία λεπτομερή κατεύθυνση αλλά και άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (Haynes B., 2007: 101).

Επικοινωνία

Αναφορικά με την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι Millennials, σε αντίθεση με τις παλαιότερες γενιές που προτιμούν ένα ατομικό στυλ εργασίας, έχουν την ανάγκη για ένα συνεργατικό και συμμετοχικό στυλ εργασίας (Haynes B., 2007: 100). Ωστόσο και δεδομένου ότι οι Millennials είναι πολύ άνετοι με την τεχνολογία, υποστηρίζουν πολύ έντονα την ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων. Επικοινωνούν περισσότερο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου γενικότερα παρά μέσω μίας συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου. Αυτό το επίπεδο άνεσης με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ενδεχομένως να δημιουργεί προβλήματα αφού δεν επιτρέπει την ανάπτυξη πιο προσωπικών σχέσεων (Glass A., 2007: 101).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό αναφορικά με την επικοινωνία είναι ότι οι Millennials αναμένουν συνεχή ανατροφοδότηση. Αισθάνονται πιο άνετα και ικανοί να εκτελούν τα καθήκοντά τους βάσει κατευθυντήριων γραμμών που θα τους δοθούν (Glass A., 2007: 101). Επίσης υποστηρίζουν ότι προκειμένου να είναι πιο αποδοτικοί απαιτείται ένας εργασιακός χώρος που διευκολύνει την αλληλεπίδραση με τους άλλους συναδέλφους (Haynes B., 2007: 102).

H3: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Τεχνολογία

Η παρουσία της τεχνολογίας για τους Millennials ήταν πολύ έντονη από την ημέρα που θυμούνται τον εαυτό τους. Επενδύουν στην προηγμένη τεχνολογία και την εξέλιξη αυτής διότι θεωρούν πως η δουλειά τους γίνεται εύκολη και ενδιαφέρουσα (Kian Tan S., 2013: 98-99). Αντιλαμβάνονται ότι η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα

τους μπορούν να ενισχυθούν με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διαθέτει την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη (Haynes B., 2007: 102).

Επαγγελματική σταδιοδρομία

Οι Millennials είναι φιλόδοξοι και αναζητούν γρήγορη επιτυχία. Επιδιώκουν την προσέγγιση ανθρώπων που έχουν δυνατότητες να τους καθοδηγήσουν, αναμένοντας ευκαιρίες για να ανελιχθούν, εφόσον θεωρούν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα (Smith A.I., 2013: 14). Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι της γενιάς Y αναμένουν ότι οι διευθυντές τους θα λειτουργήσουν ως μέντορες και ότι αποτελούν ως μοντέλα ρόλων στο χώρο εργασίας τους. Η αποτελεσματική καθοδήγηση συμβάλλει στην ενίσχυση των ικανοτήτων σταδιοδρομίας και των δεξιοτήτων ηγεσίας αυτών των εργαζομένων (Kong H., Wang S. & Fu X., 2015: 149).

H6: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

2.8 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Στον ακόλουθο πίνακα αποτυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες απορρέουν από τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν και εν συνεχεία παρουσιάστηκαν στο Α' μέρος της παρούσας μελέτης. Βάσει αυτών των υποθέσεων στηρίζεται η ερευνητική μας προσπάθεια, για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων στα πλαίσια του θέματος που μας απασχολεί:

Υπόθεση 1
H₀: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης δε συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (ανεξάρτητες)
H₁: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (εξαρτημένες)
Υπόθεση 2
H₀: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης δε συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (ανεξάρτητες)
H₁: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (εξαρτημένες)
Υπόθεση 3
H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. (στατιστικά μη σημαντική διαφορά)
H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. (στατιστικά σημαντική διαφορά)

Υπόθεση 4
<p>H₀: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (ανεξάρτητες)</p>
<p>H₁: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. (εξαρτημένες)</p>
Υπόθεση 5
<p>H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας. (στατιστικά μη σημαντική διαφορά)</p>
<p>H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας. (στατιστικά σημαντική διαφορά)</p>
Υπόθεση 6
<p>H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα. (στατιστικά μη σημαντική διαφορά)</p>
<p>H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα. (στατιστικά σημαντική διαφορά)</p>

Γ' ΜΕΡΟΣ

3. ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν στοιχεία τα οποία έχουν συγκεντρωθεί για κάποιον άλλο σκοπό, έχουν υποβληθεί σε μία άλλη επεξεργασία και εν συνεχεία έχουν αποθηκευτεί (Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., 2011: 209). Οι δευτερογενείς πηγές αναλύουν, ασκούν κριτική ή επαναδιατυπώνουν τις πληροφορίες προερχόμενες από πρωτογενείς ή άλλες δευτερογενείς πηγές (Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2014: 2).

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα χρήσιμα στοιχεία που προέρχονται από προγενέστερες έρευνες αναφορικά με τις δύο γενιές εργαζομένων Χ και Υ (Millennials) και πιο συγκεκριμένα αναφορικά με τις στάσεις και τις απόψεις των εν λόγω γενεών απέναντι στις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων που υιοθετούν οι οργανισμοί.

3.1 Η ΓΕΝΙΑ Υ

Σε έρευνα της Deloitte «The 2016 Deloitte Millennial Survey» μελετήθηκαν οι ανάγκες και τα κίνητρα απόδοσης και γενικότερα οι απόψεις περίπου 7.700 Millennials που εκπροσωπούν 29 χώρες σε όλο τον κόσμο. Όλοι οι συμμετέχοντες γεννήθηκαν μετά το 1982, έχουν αποκτήσει πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και εργάζονται με πλήρη απασχόληση κυρίως σε μεγάλους (άνω των εκατό υπαλλήλων) οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Τα σημαντικότερα ευρήματα της εν λόγω έρευνας αποτυπώνονται ως ακολούθως:

A. Πίστη στον οργανισμό

Κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους, εάν δοθεί η επιλογή, ένας (1) στους τέσσερις (4) Millennials θα εγκαταλείψει τον τρέχοντα εργοδότη του προκειμένου να εργαστεί σε έναν νέο οργανισμό ή να κάνει κάτι διαφορετικό. Ο αριθμός αυτός αυξάνεται φτάνοντας στο 44% όταν το χρονικό πλαίσιο επεκταθεί στα δύο χρόνια. Μέχρι το τέλος του 2020, δύο (2) στους τρεις (3) ερωτηθέντες ελπίζουν να εγκαταλείψουν τον τωρινό τους εργοδότη, ενώ μόνο το 16% των Millennials βλέπουν τον εαυτό τους να εργάζονται για τους σημερινούς εργοδότες τους σε μια δεκαετία από τώρα. Αυτή η αξιολογία

απουσία πίστης αποτελεί έναν σοβαρό προβληματισμό για κάθε επιχείρηση που απασχολεί μεγάλο αριθμό Millennials.

B. Παροχές του οργανισμού

Απομακρύνοντας τις απολαβές ή άλλα οικονομικά οφέλη, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής (16,8%) καθώς και οι ευκαιρίες για πρόοδο ή ανάληψη των ηγετικών ρόλων (13,4%) ξεχωρίζουν. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η ευελιξία στην εργασία τους (11%), η αίσθηση νοήματος από την απασχόλησή τους (9,3%) και τα προγράμματα κατάρτισης που υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη (8,3%). Ένας εργοδότης που μπορεί να προσφέρει αυτά είναι πιθανό να είναι πιο επιτυχημένος από τους αντιπάλους του για την εξασφάλιση των ταλέντων της γενιάς Y.

Γ. Εκπαίδευση

Αναφορικά με την εταιρική εκπαίδευση αξίζει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερη σημασία για τη Γενιά Y έχει η ενίσχυση του mentoring. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν εξαιρετικά θετικά την ύπαρξη μεντόρων που τους συμβουλεύουν και ενδιαφέρονται για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Από εκείνους που δήλωσαν ότι δεν είχαν πρόθεση να αναζητήσουν άλλη εργασία την επόμενη 5ετία, το 68% είχε επίβλεψη από μέντορες.

Δ. Επικοινωνία:

Άλλες εργασιακές συμπεριφορές που κατέδειξε η έρευνα ότι συντελούν στην ικανοποίηση και τη διάθεση παραμονής στην επιχείρηση της γενιάς αυτής είναι η δημιουργικότητα, η ανοιχτή επικοινωνία και η εργασιακή κουλτούρα που δεν βασίζεται στον αυταρχισμό και την τυφλή τήρηση κανόνων. Επιδιώκουν να εργάζονται σε ομάδες που μοιράζονται κοινούς στόχους και εργασιακά ενδιαφέροντα και όχι σε άκαμπτες ιεραρχίες.

3.2 ΓΕΝΙΑ X VERSUS ΓΕΝΙΑ Y

Σύμφωνα με τα δεδομένα μίας έρευνας για λογαριασμό της εταιρίας ADF παρουσιάζονται δύο πίνακες στους οποίους αποτυπώνονται οι 10 λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι (ανά γενιά) μπορούν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό κατά σειρά σημαντικότητας.

Για τη γενιά X ο πρώτος λόγος που τους ωθεί να εγκαταλείψουν τον οργανισμό είναι το να επιδιώξουν μία αλλαγή στην καριέρα τους, δεδομένου ότι είναι ακόμα νέοι εργαζόμενοι. Άλλοι επίσης σημαντικοί λόγοι που ακολουθούν είναι :

- η επιθυμία να παραμένουν και να εργάζονται σε ένα σταθερό μέρος (δεδομένου ότι έχουν βιώσει αρκετές γεωγραφικές μετακινήσεις λόγω εργασίας),
- οι καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας που τους προσφέρονται,
- η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης,
- η έλλειψη ικανοποιητικής ανταμοιβής για τις υπερωρίες τους.

Και για τη γενιά Y ο πρώτος λόγος ο πρώτος λόγος που τους ωθεί να εγκαταλείψουν τον οργανισμό είναι η ανάγκη μίας αλλαγής στην καριέρα τους, δεδομένου ότι είναι νέοι εργαζόμενοι. Άλλοι επίσης σημαντικοί λόγοι είναι:

- οι καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας που τους προσφέρονται,
- η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης,
- το χαμηλό ηθικό στο εργασιακό περιβάλλον,
- οι ανεπαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη

Reasons for leaving	Degree of influence (%)				
	None	Slight	Moderate	Considerable	Very considerable
1. To make a career change while still young enough	16	8	12	21	43
2. Desire to stay in one place	23	10	11	20	36
3. Better career prospects in civilian life	26	6	13	18	37
4. Lack of job satisfaction	28	8	11	16	37
5. Little reward for what would be considered overtime in the civilian community	27	9	10	18	36
6. Desire for less separation from family	27	12	7	15	39
7. Low morale in my work environment	31	11	9	17	32
8. Insufficient opportunities for career development	26	13	16	18	27
9. Inadequate information provided on my career management	25	14	17	21	23
10. Lack of recognition or credit for work done	31	10	14	15	30

Table III — Top ten reasons for leaving for Generation Y

Reasons for leaving	Degree of influence (%)				
	None	Slight	Moderate	Considerable	Very considerable
1. To make a career change while still young enough	8	5	10	11	66
2. Better career prospects in civilian life	14	6	8	19	53
3. Lack of job satisfaction	21	1	10	17	51
4. Low morale in my work environment	25	8	9	11	47
5. Insufficient opportunities for career development	16	9	21	20	34
6. Little reward for what would be considered overtime in the civilian community	22	6	14	24	34
7. A desire for more challenging work	27	3	13	23	34
8. Lack of control over life	26	9	8	22	35
9. Desire to pursue further education	26	13	9	16	36
10. Desire for less separation from family	32	10	6	10	42

(Jorgensen B., 2003: 44)

Αξιζει επίσης να αναφερθει ότι μέσω μιας άλλης και πιο πρόσφατης έρευνας της εταιρίας Mercer, αναφέρεται ότι τόσο η γενιά X όσο και οι Millennials κατατάσσουν τα οικονομικά οφέλη πάνω από όλα και ακολουθούν οι αναπτυξιακές ευκαιρίες, το καλό και φιλικό περιβάλλον εργασίας και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής προκειμένου να παραμείνουν σε έναν οργανισμό (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 17).

Δ' ΜΕΡΟΣ

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο της επιστήμης που διευρύνει σε βάθος χρόνου τους επιστημονικούς ορίζοντες. Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό ότι η έρευνα αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών που αποσκοπεί στη συστηματική διεύρυνση της γνώσης και εξελίσσει την ίδια την επιστήμη (Λαγουμιντζής Γ., Βλαχόπουλος Γ. και Κουτσογιάννης Κ., 2015: 13).

Βασικός στόχος μιας έρευνας σε ακαδημαϊκό επίπεδο είναι να προσθέσει περισσότερα στοιχεία στις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και να συμβάλει στην κατανόηση θεμάτων και φαινομένων αναφορικά με το θέμα που ερευνάται ενώ για τον ερευνητή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να χαρακτηρίζεται από ουδετερότητα, αντικειμενικότητα και αμεροληψία (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 16).

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη σε μια σωστή μελέτη. Σε κάθε έρευνα, ο ερευνητής πρέπει να γνωρίζει τι πρέπει να αναζητήσει ή τι θεωρεί σημαντικό για να το περιγράψει και να το εξηγήσει. Η μεθοδολογία μιας επιστημονικής έρευνας είναι η συστηματική διερεύνηση κατά την οποία η θεωρία βρίσκει τις εφαρμογές της. Δηλαδή αποτελεί μία σαφή και θεωρητικά ενημερωμένη προσέγγιση για την παραγωγή και την ανάλυση δεδομένων (Rashmirekha S., 2012: 101).

Για τον ορθό σχεδιασμό μιας έρευνας απαιτείται η σωστή επιλογή του θέματος. Εν συνεχεία θα πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι της μελέτης τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό μέρος. Ύστερα ακολουθεί η πλήρης καταγραφή του θεωρητικού πλαισίου αναφορικά με το θέμα καθώς και ο καθορισμός της μεθοδολογίας προσδιορίζοντας τα κατάλληλα ερευνητικά εργαλεία (Bell J., 1997).

4.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο Θετικισμός αλλά και η Φαινομενολογία αποτελούν τις δύο πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις αναφορικά με τη φιλοσοφία που θα πρέπει να υιοθετηθεί στα πλαίσια μίας επιστημονικής έρευνας (Κυριαζόπουλος Π., και Σαμαντά Ε., 2011: 24).

4.1.1 ΘΕΤΙΚΙΣΜΟΣ

Ο θετικισμός είναι μια φιλοσοφική προσέγγιση που βασίζεται στις εμπειρίες των κοινωνικών αλλά και των φυσικών επιστημών καθώς και στη λογική και στη μαθηματική επεξεργασία των δεδομένων που αντλούνται και που αποτελούν την αποκλειστική πηγή όλων των αξιολογών πληροφοριών (Hill L., 1992: 212).

Οι δύο βασικοί στόχοι κατά την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του Θετικισμού είναι α) η λογική ανάλυση και β) η εμπειρική θεμελίωση της επιστήμης με την «αρχή του κριτηρίου της επαλήθευσης». Δηλαδή μία πρόταση έχει νόημα μόνο όταν αυτή επαληθεύεται μέσω της άμεσης παρατήρησης, για παράδειγμα «ο σκύλος έχει τέσσερα πόδια» (Μαντζάρης Γ., 2012: 14). Επίσης στο Θετικισμό υπάρχει ξεκάθαρα η διάκριση μεταξύ της θεωρίας από την έρευνα διότι ο ρόλος της έρευνας είναι να ελέγχει τη θεωρία καθώς επίσης να προσφέρει καινούργιο υλικό για την ανάπτυξη των νόμων (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 25).

Αναφορικά με το ρόλο του ερευνητή, θα πρέπει να περιορίζεται α) στην παρατήρηση και β) στην καταγραφή των στοιχείων τα οποία προκύπτουν από τα γεγονότα που παρατηρεί. Γίνεται εύκολα αντιληπτό από τα προαναφερόμενα ότι ο ερευνητής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από μία ισχυρή ουδετερότητα (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 25)

4.1.2 ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΛΟΓΙΑ

Η φαινομενολογία προέρχεται από την ελληνική λέξη φαινόμενο και αποτελεί μία φιλοσοφία μελέτης βασισμένη στην εμπειρία μας, δηλαδή πώς τα πράγματα και τα γεγονότα μας φαίνονται. Η γνώση, η ομορφιά, το σωστό και το λάθος, το άυλο και το υλικό είναι όλα κατανοητά κατά τρόπο εμπειρικό (Holt R. & Sandberg J., 2015: 217).

Οι υποστηρικτές της εν λόγω φιλοσοφικού ρεύματος επικεντρώνονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά διότι τη θεωρούν ως αποτέλεσμα του πώς οι άνθρωποι ερμηνεύουν και αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Με δεδομένο αυτό ο ερευνητής μπορεί μέσω της καλοπροαίρετης και συναισθηματικής ταύτισής του με το ερευνώμενο άτομα να μάθει τη δικές τους ερμηνείες και τις δικές τους αλήθειες σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 29).

Παρόλο που οι υποστηρικτές αυτής της φιλοσοφίας διαφέρουν μεταξύ τους σε συγκεκριμένα ζητήματα, υπάρχει γενική συμφωνία στα εξής ακόλουθα σημεία (Cohen L., Manion, L. & Morrison, K , 2008: 18):

1. Στην πίστη αναφορικά με τη σημασία και κατά μια έννοια τη υπεροχή της υποκειμενικής συνειδητότητας.
2. Στην κατανόηση της προσφοράς της συνειδητότητας καθώς και της ενέργειας αυτής, δηλαδή μας δίνει κάποιο αποτέλεσμα.
3. Στον ισχυρισμό ότι υπάρχουν ορισμένες βασικές δομές (διάυλοι) προς τη συνειδητότητα από τις οποίες αποκτούμε γνώση μέσω κάποιου είδους αντανάκλασης. Ακριβώς οι δομές αυτές είναι το σημείο για το οποίο οι φαινομενολόγοι διαφέρουν.

Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι στη Φαινομενολογία υπεριοχύνει η άποψη ότι δεν υπάρχει απόλυτη αλήθεια δεδομένου ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την πραγματικότητα γύρω τους (Cohen L., Manion, L. & Morrison K., 2008: 18).

4.1.3 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα έρευνα η Φιλοσοφία που υιοθετείται είναι ο Θετικισμός. Ο ερευνητής αναζητά τη συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Εξετάζουμε την επίδραση των πρακτικών HR στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων εντοπίζοντας τις διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζομένους που προέρχονται από τις δύο γενιές, γενιά Χ και γενιά Υ.

Η μελέτη βασίζεται στην κατανόηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με βασικές θεωρίες αλλά και σύγχρονες απόψεις από την Ελληνική και Διεθνή βιβλιογραφία καθώς και από διάφορα διεθνή επιστημονικά άρθρα σχετικού περιεχομένου. Επίσης ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα που χρειάζεται μέσω ερωτηματολογίου, τα οποία θα είναι αληθή και ακριβή για να γίνει η στατιστική ερμηνεία αυτών.

4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι ερευνητικές προσεγγίσεις οι οποίες αναδεικνύουν τη λογική μιας μελέτης και ο ερευνητής έχει να επιλέξει είναι οι κάτωθι:

A. Παραγωγική προσέγγιση: Χρησιμοποιείται πολύ συχνά για τη σύνδεση της θεωρίας με την εμπειρική έρευνα με κύριο χαρακτηριστικό της το να μεταβαίνει από το «γενικό» στο «ειδικό». Μέσω της θεωρίας που εξετάζεται, ο ερευνητής καταλήγει σε μία ή σε περισσότερες υποθέσεις προς έλεγχο βάσει των οποίων διενεργείται και η διαδικασία της συλλογής των στοιχείων. Τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι: α) Η εξέταση της θεωρίας, β) Η ανάπτυξη υποθέσεων, γ) Η συλλογή στοιχείων για τον έλεγχο των υποθέσεων, δ) Η αποτύπωση των ευρημάτων, ε) Η επιβεβαίωση ή η απόρριψη των υποθέσεων που αναπτύχθηκαν, στ) Η αναθεώρηση της θεωρίας (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 35).

B. Επαγωγική προσέγγιση: κινείται αντίθετα από την παραγωγική λογική με κατεύθυνση από το «ειδικό» στο «γενικό». Στην επαγωγική λογική συγκεντρώνονται στοιχεία με αποτέλεσμα α) την ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας ή β) την ένταξη τα συλλεγόμενων στοιχείων στο πλαίσιο κάποιας ήδη υπάρχουσας θεωρίας (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 35).

Εν προκειμένω, θα ακολουθηθεί η παραγωγική προσέγγιση. Η βιβλιογραφική έρευνα είναι η εκκίνηση από την οποία θα προκύψουν οι υπάρχουσες θεωρίες αναφορικά με τις πρακτικές HR, το πώς επιδρούν στην επαγγελματική σταδιοδρομία εντοπίζοντας διαφορές που ενδεχομένως προκύπτουν μεταξύ των δύο γενιών. Κατόπιν των ανωτέρω, θα αναπτυχθούν ερευνητικές υποθέσεις που θα εξεταστούν για επιβεβαίωση ή απόρριψη τους.

4.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η χρήση διαφόρων στοιχείων και δεδομένων από δευτερογενείς έρευνες καθίσταται αναγκαία για την παρούσα έρευνα. Άλλωστε, ο ερευνητής αναζητά και εξετάζει στοιχεία από άλλους ερευνητές, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί για άλλον σκοπό και βασίζεται πάνω σε αυτά τόσο για την υποστήριξη του θεωρητικού μέρους όσο και για την καλύτερη κατανόηση του ζητήματος που διερευνά (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 210). Αναφορικά με τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, ο ερευνητής υποχρεούται να συγκεντρώσει τα δεδομένα που απαιτούνται για τις ανάγκες της μελέτης που θέλει να ολοκληρώσει, είτε μέσω της παρατήρησης είτε δημιουργώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από ερωτήματα απλού τύπου, τα οποία είναι επιστημονικώς αποδεκτά. Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω internet (e-mail και social media) καθώς και μέσω προσωπική παράδοσης στον υπό μελέτη Δημόσιο Οργανισμό (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής). Σε αυτό το σημείο αναφέρουμε ότι προηγήθηκε η πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου, προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα του καθώς και η αξιοπιστία του δείγματος. Το επόμενο βήμα ήταν η στατιστική επεξεργασία των συλλεγμένων στοιχείων, προκειμένου να εξαχθούν τα αποτελέσματα και εν συνεχεία προβήκαμε στην ερμηνεία αυτών σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

4.3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ορισμένες από τις παραδοσιακές ερευνητικές στρατηγικές αποτυπώνονται ως ακολούθως:

- **Θεμελιωμένη Θεωρία (Grounded Theory):** Ο κεντρικός στόχος είναι η δημιουργία θεωρίας από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της μελέτης. Η θεωρία προέρχεται από την ίδια τη μελέτη. Εφαρμόζεται σε μια ευρεία ποικιλία φαινομένων και έχει μια συστηματική αλλά ευέλικτη ερευνητική στρατηγική που παρέχει λεπτομερείς οδηγίες για την ανάλυση δεδομένων και την παραγωγή θεωρίας. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται κυρίως σε ποιοτικές μεθόδους έρευνας (Rashmirekha S., 2012: 103).
- **Μελέτη Περίπτωσης (Case Study):** Αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία επικεντρώνεται η προσοχή σε ένα μόνο παράδειγμα δηλαδή μία περίπτωση ενός ευρύτερου φαινομένου (Gerring J. 2004: 341). Μια περίπτωση μπορεί να είναι σχεδόν οτιδήποτε. Μπορεί να είναι ένα άτομο, μια κοινότητα ή μια ομάδα, ένα οργανισμός, ένα γεγονός ή μια κατάσταση πάνω στην οποία περίπτωση δίνονται εξηγήσεις και περιγραφές σε βάθος και λεπτομερώς (Rashmirekha S., 2012: 102).
- **Περιγραφική Έρευνα:** Αφορά σε μελέτες στις οποίες βασικός σκοπός του κάθε ερευνητή είναι να περιγράψει μία υπάρχουσα κατάσταση, ένα φαινόμενο και συνήθως συνοδεύονται από μία λεπτομερή περιγραφή του με χρήση εργαλείων όπως π.χ. συνεντεύξεις, παρατήρηση προκειμένου να συγκεντρωθούν στοιχεία και δημιουργηθούν βάσεις δεδομένων για γενικεύσεις ή συγκρίσεις.

- **Ιστορική Έρευνα:** Σκοπός είναι η επίτευξη ενός συστηματικού και αντικειμενικού εντοπισμού καθώς επίσης και η εκτίμηση και η σύνθεση διαφόρων μαρτυριών προκειμένου να θεμελιωθούν γεγονότα και να συναχθούν συμπεράσματα σχετικά με κάποια σημαντικά συμβάντα του παρελθόντος (Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K 2008: 271). Μέσω αυτής της στρατηγικής αναζητούνται λύσεις για να αντιμετωπιστούν σύγχρονα προβλήματα εξετάζοντας στοιχεία και αντλώντας πληροφορίες από το παρελθόν.
- **Εκ των υστέρων έρευνα (ex post facto):** Αναφέρεται στη μελέτη μιας συγκεκριμένης κατάστασης ή ενός συμβάντος που έχει ήδη υπάρξει (έχοντας φέρει ένα αποτέλεσμα) και γίνεται μία προσπάθεια αναδρομικής διερεύνησης των πιθανών σχέσεων αιτίου-αιτιατού. Π.χ. Εξήγηση για τους λόγους που προκαλούν μία ιδιαίτερη αύξηση θανατηφόρων τροχαίων ατυχημάτων σε έναν συγκεκριμένο δρόμο. ερευνητή προσπαθεί για την ανασυγκρότηση των γεγονότων (π.χ. μαρτυρίες, στατιστικές κ.α.) προκειμένου να ανακαλύψει τα πιθανά αίτια και τους λόγους της προαναφερόμενης κατάστασης.

Στην παρούσα έρευνα λαμβάνει χώρα η στρατηγική της Μελέτης Περίπτωσης (Case Study). Θα διερευνηθεί η επίδραση των πρακτικών HR στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων εντοπίζοντας τυχόν διαφορές μεταξύ υπαλλήλων των γενιών X και Y στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής.

4.3.2 ΕΙΔΗ ΈΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με το Βασίλειο Φίλια (1996), μία έρευνα διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες ο οποίες παρουσιάζονται ως ακολούθως (Φίλιας Β., 1996: 27):

A. Διερευνητικές έρευνες: Ο στόχος τους είναι η διατύπωση και μελέτη ενός προβλήματος το οποίο χρήζει περαιτέρω εξέτασης καθώς και η διατύπωση υποθέσεων. Στο πλαίσιο μίας διερευνητικής έρευνας, το κύρια χαρακτηριστικά ενός ερευνητή είναι α) η έντονη τάση να ανακαλύψει και β) η ευελιξία του, δεδομένου ότι ξεκινά από μια απροσδιόριστη «περιέργεια» προκειμένου να καταλήξει σε μία ξεκάθαρη διατύπωση προβλημάτων.

B. Περιγραφικές έρευνες: Εξετάζεται μία δεδομένη κατάσταση όπου προσδιορίζονται και η εκτιμώνται τα χαρακτηριστικά της καθώς επίσης εξετάζεται αν υπάρχει σχέση

μεταξύ δύο μεταβλητών. Στις περιγραφικές έρευνες απαιτείται ιδιαίτερα καλή οργάνωση αυτών για αυτό και θα πρέπει να είναι σχολαστικά σχεδιασμένες καθώς επίσης ο ερευνητής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αμεροληψία.

Γ. Πειραματικές έρευνες: Όπως γίνεται αντιληπτό, αυτές οι έρευνες στηρίζονται σε πειράματα και σκοπεύουν στον έλεγχο των υποθέσεων. Πραγματοποιείται έλεγχος για αν υπάρχει συστηματική σχέση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές, δηλαδή αν οι μεταβολές μίας μεταβλητής συνοδεύονται από μεταβολές κάποια άλλης μεταβλητής. Αν μετά από τον έλεγχο διαπιστωθεί ότι οι μεταβλητές δε συνυπάρχουν, τότε συμπεραίνεται ότι η υπόθεση δε μπορεί να στηριχθεί.

Η παρούσα έρευνα είναι περιγραφική. Μετά από τη διαμόρφωση του θεωρητικού υπόβαθρου και τη διατύπωση των ερευνητικών στόχων, θα συλλεχθούν τα στοιχεία από ερωτηματολόγια με σαφή ερωτήματα, η διανομή του οποίου θα λάβει χώρα σε μεγάλο δείγμα, προκειμένου να αναλυθούν.

4.3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας είναι η Ποσοτική και η Ποιοτική. Είναι σημαντικό να αναλύσουμε τη διάκριση μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών προσεγγίσεων αλλά ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές έρευνες, αν και επικεντρώνονται συνήθως σε μία κύρια προσέγγιση, χρησιμοποιούνται αρκετές τεχνικές που συχνά αναμιγνύουν την ποσοτική και την ποιοτική μέθοδο (Hanson D. & Grimmer M. 2002: 58-59).

Οι προαναφερόμενες μέθοδοι παρουσιάζονται αναλυτικότερα ως ακολούθως:

A. Ποσοτική μέθοδος: Μία έρευνα που ακολουθεί την ποσοτική μέθοδο εφαρμόζεται στα πλαίσια της λογικής της μέτρησης των στοιχείων και όχι στη λογική της περιγραφής και της απόδοσης του νοήματος (Brigham F., 2015: 3). Βάσει αυτής της μεθόδου τονίζεται ο ποσοτικός προσδιορισμός δεδομένου ότι συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα κατά την εφαρμογή της (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 97-98). Η έρευνα που διενεργείται μέσω της ποσοτικής μεθόδου αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων χρησιμοποιώντας την επιστήμη των μαθηματικών (στατιστική, μαθηματικά μοντέλα, αριθμητικά δεδομένα) ενώ γίνεται χρήση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος για γενίκευση σε έναν ευρύτερο πληθυσμό

(<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>). Για να είναι επιτυχής η διεξαγωγή μίας ποσοτικής έρευνας απαιτούνται τα εξής «συστατικά»: α) ένα ικανό πλήθος που θα αντιπροσωπεύει το γενικό πληθυσμό, β) ένα τυχαίο επαρκές δείγμα του ως άνω πλήθους, γ) ένα μελετημένο και καλοσχεδιασμένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο άλλωστε είναι το πιο σύνηθες εργαλείο που χρησιμοποιείται στις ποσοτικές έρευνες (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 84):

Β. Ποιοτική μέθοδος: Η ποιοτική έρευνα είναι μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους και περιέχει ένα σύνολο εργαλείων και προσεγγίσεων που ασχολούνται κυρίως με «μη αριθμητικά» δεδομένα. Χρησιμοποιείται σε πολλές ερευνητικές στρατηγικές όπως τη θεμελιωμένη θεωρία, την περιπτώσιολογική μελέτη, την εθνογραφία κ.α. (Chandra Y., & Shang L., 2017: 90). Σύμφωνα με τον Yin, μία ποιοτική μέθοδος θεωρείται η ιδανική μέθοδος στο να δίνονται απαντήσεις στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί» (Damgaard T., Freytag P., & Darmer P., 2015: 146). Η ποιοτική προσέγγιση θέτει ως στόχο τη διερεύνηση και κατανόηση εις βάθος των κοινωνικών φαινομένων ενώ ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να αντλήσει πολυάριθμες πληροφορίες που ποικίλλουν για το θέμα που εξετάζει. Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου εξυπηρετεί στη διερεύνηση αναπαραστάσεων, στάσεων, αντιλήψεων, κινήτρων, συμπεριφορών, συναισθηματισμών κ.α. Με δύο λόγια, με την ποιοτική μέθοδο η έρευνα δε στοχεύει στην απλή περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η στην ολιστική κατανόηση (<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>). Ωστόσο υπάρχουν κάποιες «απειλές» της πιστότητας και σταθερότητας των δεδομένων που αντλούνται κατά την ποιοτική μέθοδο. Αυτές οι «απειλές» μπορεί να προέρχονται είτε από τον ίδιο τον ερευνητή είτε από τα ερευνητικά υποκείμενα και είναι οι εξής: α) Η αντίδραση των υποκειμένων που ερευνώνται λόγω του ερευνητή, ως ιδιότητα ή ως προσωπικότητα, β) οι αλλαγές (συναισθηματικές, γνωστικές κ.α.) που ίσως παρουσιαστούν είτε από τον ερευνητή είτε από τα υποκείμενα κατά τη διάρκεια της έρευνας, γ) Οι τυχόν μεροληψίες του ερευνητή, δ) Η ικανότητα του ερευνητή, δηλαδή η έλλειψη εκπαίδευσης, η ανεπαρκής εμπειρία κ.α. μπορεί να μην καθιστούν ικανό τον ερευνητή για τη μελέτη του όποιου φαινομένου που θέλει να εξετάσει (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ε., 2011: 97-98).

Εν προκειμένω και εφόσον η ερευνητική προσέγγιση της παρούσας μελέτης είναι η παραγωγική, η έρευνα λαμβάνει χώρα βάσει της ποσοτικής μεθόδου. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από στατιστικά επεξεργασμένα δεδομένα (μέσω ερωτηματολογίου) τα οποία θα μας οδηγήσουν στην επιβεβαίωση ή απόρριψη της υπάρχουσας θεωρίας (φιλοσοφία του Θετικισμού). Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS για την επεξεργασία αυτών.

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εργαλείο καίριας σημασίας για τη διεξαγωγή μίας επιστημονικής έρευνας. Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και να είναι στοχευμένο και περιεκτικό διότι αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ στόχων και ερωτημάτων της έρευνας. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σαφείς και ευανάγνωστες προκειμένου κερδίσουν το ενδιαφέρον αυτών που θα τους ζητηθεί να συμμετέχουν στην έρευνα. Ο σχεδιασμός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε βάσει του σκοπού και των στόχων της έρευνας, στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Επιλέχθηκε η κλίμακα Likert με τη μορφή των κλειστών ερωτήσεων με επιλογή απάντησης διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά 31 ερωτήσεις, χωρισμένες σε έξι ενότητες. Η πρώτη ενότητα (1-5) περιέχει ερωτήσεις αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου από την υφιστάμενη θέση απασχόλησής του. Στη δεύτερη ενότητα (6-10) συναντάμε ερωτήσεις οι οποίες διερευνούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης που τους παρέχει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Η τρίτη (11-15) και η τέταρτη (16-20) ενότητα περιέχουν ερωτήσεις με τις οποίες διερευνώνται οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων και στην καθοδήγηση αντίστοιχα, αναφορικά πάντα με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία ενώ η πέμπτη ενότητα (21-25) περιέχει ερωτήσεις σχετικές με την πρόθεση των εργαζομένων για καριέρα. Η έκτη και τελευταία ενότητα (26-31) περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων και

συγκεκριμένα φύλο, ηλικιακή ομάδα, μορφωτικό επίπεδο, κάτοχος θέσης ευθύνης, έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα και ετήσιο εισόδημα.

Τα ευρήματα της έρευνας προκύπτουν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατόπιν επεξεργασίας αυτών στο στατιστικό λογισμικό πακέτο SPSS 20.

4.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Για τις ανάγκες της εν λόγω έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της αναλογικής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Βάσει αυτής της μεθόδου, δημιουργούνται στρώματα σύμφωνα με κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο και αντιμετωπίζονται σαν ένα ξεχωριστός πληθυσμός. Η διαδικασία του σχεδιασμού της δειγματοληψίας περιγράφεται στη συνέχεια.

Το σύνολο των υπαλλήλων που ανήκουν οργανικά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής ανέρχεται σε 856 υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι που υπηρετούν πραγματικά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, δηλαδή οι ενεργοί υπάλληλοι ανέρχονται σε 728 δεδομένου ότι ένας σημαντικός αριθμός υπηρετεί σε άλλους δημόσιους οργανισμούς με απόσπαση καθώς επίσης βρίσκονται υπό μακροχρόνιες άδειες (π.χ. άνευ αποδοχών, κηύσεως/λοχείας). Από τους 728 ενεργούς υπαλλήλους προκύπτουν 577 υπάλληλοι οι οποίοι ανήκουν στις γενιές Χ και Υ. Πιο συγκεκριμένα, οι 314 υπάλληλοι ανήκουν στην γενιά Χ, δεδομένου ότι έχουν γεννηθεί μεταξύ χρονολογιών 1965-1979, ενώ οι 263 υπάλληλοι ανήκουν στην γενιά των Millennials διότι είναι γεννημένοι μεταξύ χρονολογιών 1980-2000 (με νεότερους υπαλλήλους γεννημένους εν έτει 1988).

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και στο πλαίσιο της αναλογικής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, έγινε διανομή 180 ερωτηματολογίων. Το αποτέλεσμα από τη διανομή ήταν η συγκέντρωση συνολικά 130 πλήρως απαντημένων ερωτηματολογίων και από τις δύο γενιές. Το κοινό χαρακτηριστικό των ερωτώμενων είναι η γενιά στην οποία ανήκουν βάσει της χρονολογίας γέννησής τους. Στον κάτωθι πίνακα αποτυπώνεται η αναλογία του δείγματος που αντιστοιχεί στην κάθε γενιά που εργάζεται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής:

Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής	Σύνολο υπαλλήλων	Ποσοστό δείγματος ≈ 23%
Γενιά Χ	314	70
Γενιά Υ	263	60
Σύνολο	577	130

4.4.2 ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η επεξεργασία των συλλεγόμενων από το ερωτηματολόγιο στοιχείων γίνεται μέσω του στατιστικού λογισμικού πακέτου ανάλυσης SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται η περιγραφική στατιστική προκειμένου να υπάρχει μία ξεκάθαρη εικόνα του δείγματος μας από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση ευθύνης, χρόνια προϋπηρεσίας, εισόδημα).

Εν συνεχεία πραγματοποιείται η ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach Alpha συνολικά, ανά ομάδα ερωτήσεων αλλά και για κάθε ερώτηση ενώ στο τέλος γίνεται ο έλεγχος υποθέσεων για την επιβεβαίωση ή την απόρριψη αυτών με παραμετρικές αλλά και μη παραμετρικές μεθόδους, δεδομένου ότι ορισμένες μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Ε΄ ΜΕΡΟΣ

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

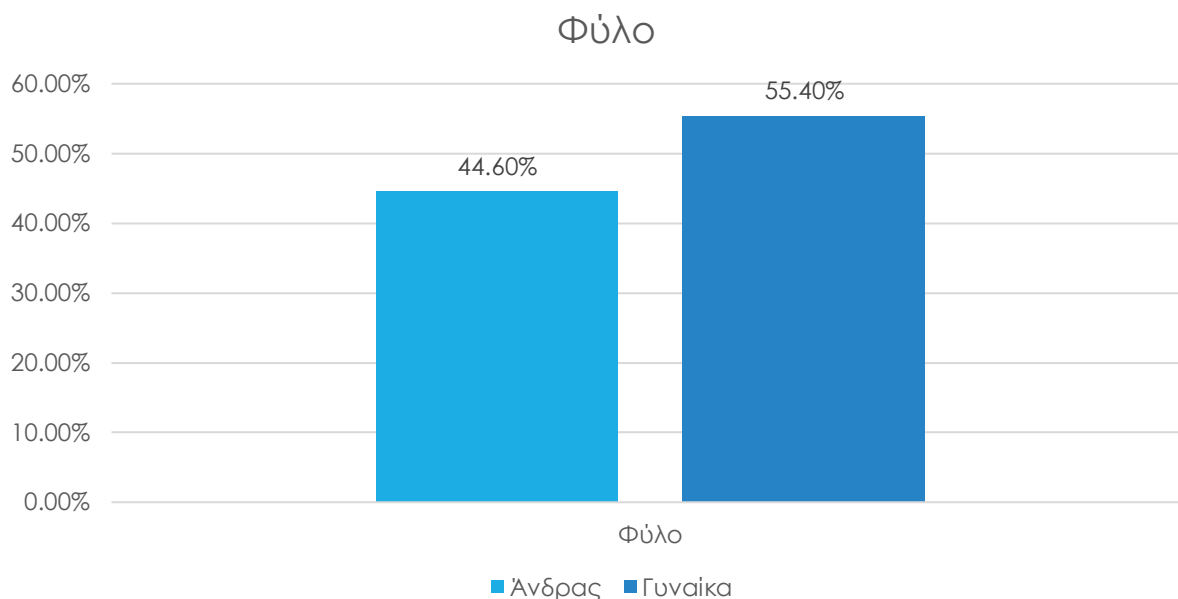
Στο εν λόγω μέρος της παρούσας μελέτης, θα παρουσιαστούν λεπτομερώς τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο Δημόσιο Οργανισμό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Α. Φύλο (ερώτημα 26)

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 130 εργαζόμενοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ως προς το φύλο, κατανέμονται σε 58 άνδρες με ποσοστό 44,6% επί του συνόλου του δείγματος και 72 γυναίκες (ποσοστό 55,4% επί του συνόλου του δείγματος) όπως βλέπουμε άλλωστε στον κάτωθι πίνακα και στο γράφημα που ακολουθεί:

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	58	44,6	44,6	44,6
	Γυναίκα	72	55,4	55,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



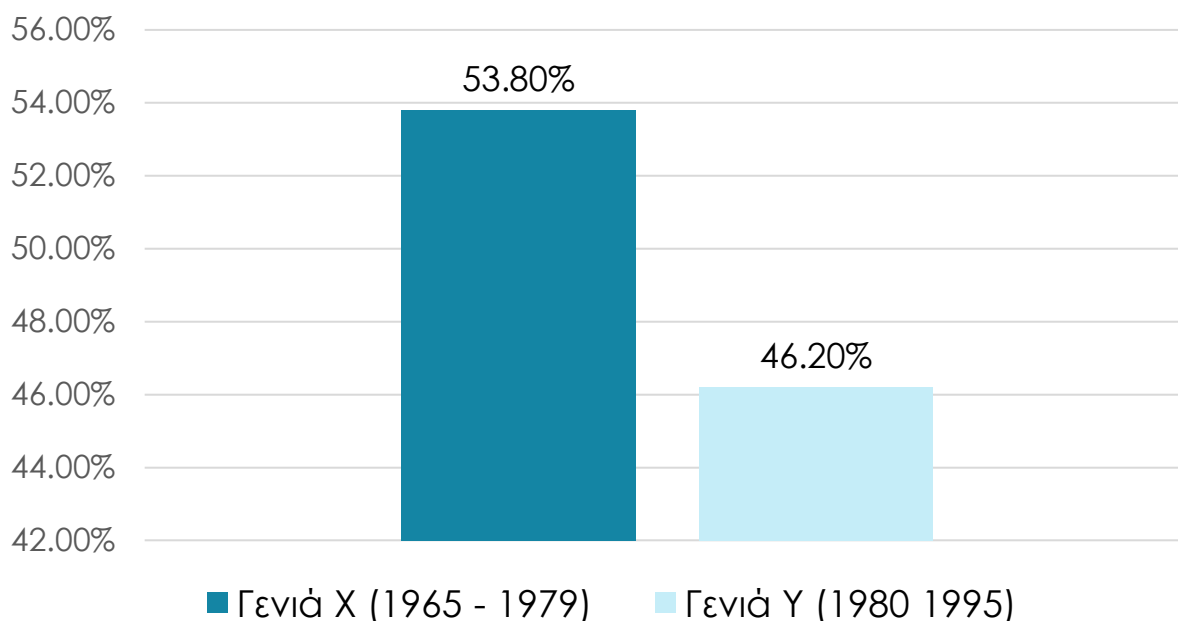
Β. Ηλικία (ερώτημα 27)

Το πιο σημαντικό δημογραφικό στοιχείο της εν λόγω έρευνας είναι οι ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύουν τις γενιές που εξετάζουμε. Από τα αποτελέσματά μας προκύπτει ότι οι 70 συμμετέχοντες υπάλληλοι, δηλαδή το 53,8% του δείγματος, είναι γεννημένοι μεταξύ 1965-1979 (Γενιά Χ) ενώ οι 60 συμμετέχοντες (46,2%) ανήκουν στη γενιά Υ, εφόσον δήλωσαν πως έχουν γεννηθεί μεταξύ χρονολογιών 1980-1995. Οι προαναφερόμενες πληροφορίες αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων αποτυπώνονται στον πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν:

Χρονολογία γέννησως

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gen X (1965 - 1979)	70	53,8	53,8	53,8
	Gen Y (1980 - 1995)	60	46,2	46,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Χρονολογία γέννησης



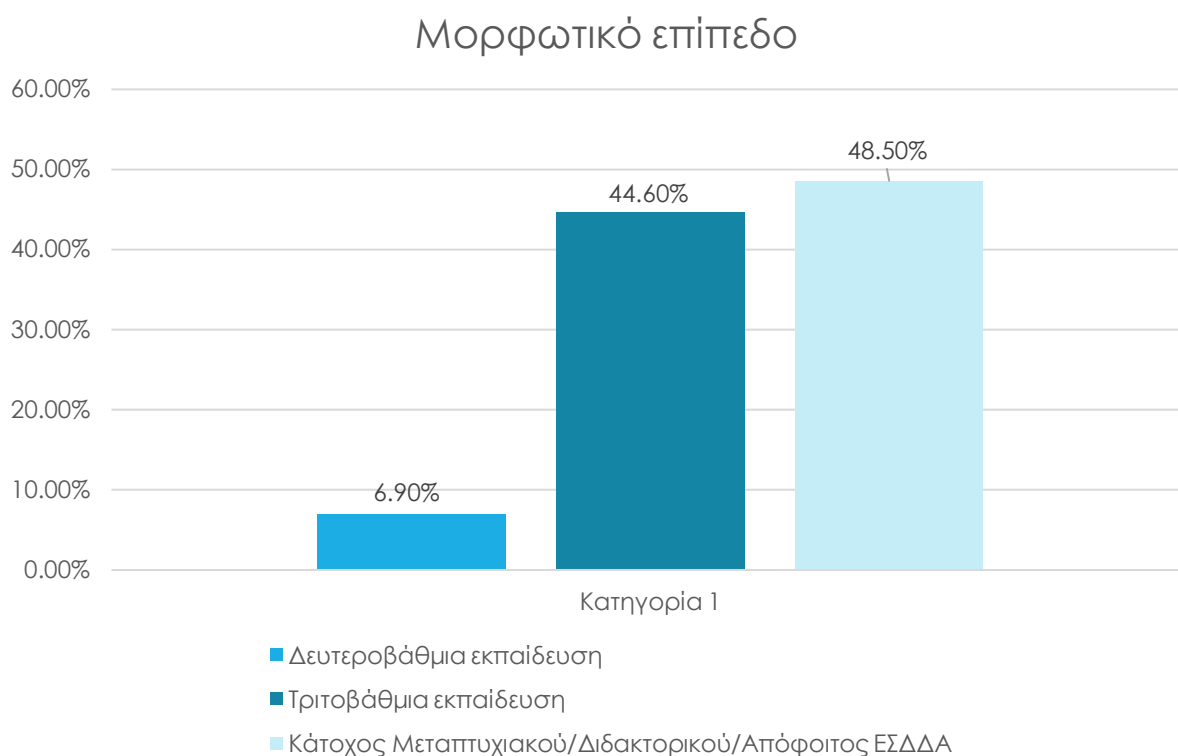
Γ. Μορφωτικό επίπεδο (ερώτημα 28)

Το επίπεδο εκπαίδευσης, όπως παρατηρείται στον πίνακα και στο γράφημα, είναι πολύ υψηλό. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι που κατέχουν τίτλους σπουδών πέρα από το βασικό τίτλο σπουδών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (δηλαδή κάτοχοι μεταπτυχιακών και

διδασκτορικών τίτλων καθώς απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης) ανέρχονται σε 63 υπαλλήλους, δηλαδή σε ποσοστό 48,5% επί του συνόλου του δείγματος, οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχονται σε 58 υπαλλήλους, δηλαδή σε ποσοστό 44,6%, ενώ οι υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι μόλις 9 με ποσοστό 6,9% επί του δείγματος.

Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9	6,9	6,9	6,9
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	44,6	44,6	51,5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Κάτοχος Διδακτορικού / Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ	63	48,5	48,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

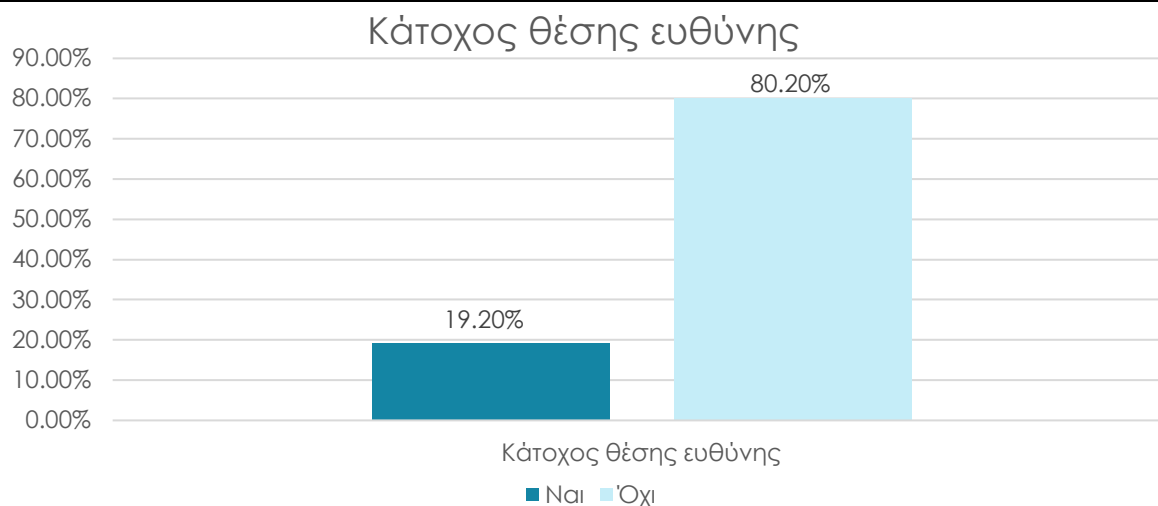


Δ. Θέση ευθύνης (ερώτημα 29)

Αναφορικά με την κατοχή θέσης ευθύνης, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων (19,2%), δηλαδή 25 υπάλληλοι από το σύνολο του δείγματος, κατέχουν θέση ευθύνης. Οι υπόλοιποι 105 συμμετέχοντες (80,8% επί του συνόλου) ασκούν τα καθήκοντά τους ως υπάλληλοι στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής.

Κάτοχος θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	25	19,2	19,2	19,2
	Όχι	105	80,8	80,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



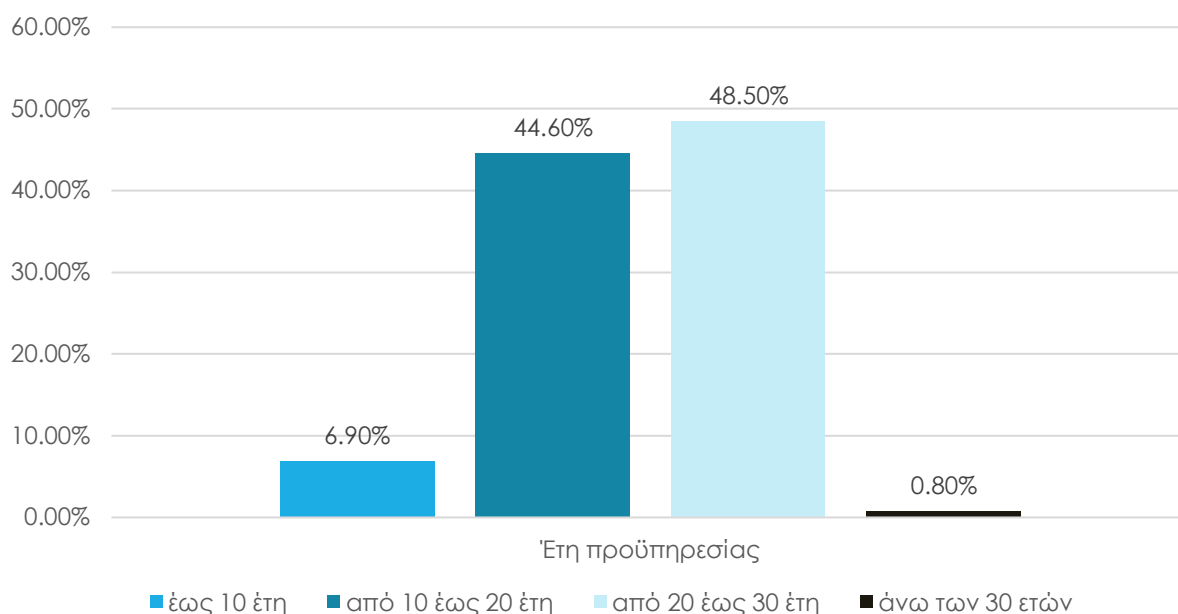
Ε. Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα (ερώτημα 30)

Στον κάτωθι πίνακα αποτυπώνεται η κατανομή των υπαλλήλων ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας τους στο Δημόσιο Τομέα. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε ποσοστό 52,3% διαθέτουν έως 10 έτη χρόνου προϋπηρεσίας. Σε ποσοστό 41,5%, κατέχουν από 10 έως 20 χρόνια προϋπηρεσίας, οι 7 από τους 130 συμμετέχοντες από 20 έως 30 έτη προϋπηρεσίας (5,4%) ενώ μόλις 1 υπάλληλος (0,8%) διαθέτει πάνω από τριάντα ετών χρόνο προϋπηρεσίας.

Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 10 έτη	68	52,3	52,3	52,3
	από 10 έως 20 έτη	54	41,5	41,5	93,8
	από 20 έως 30 έτη	7	5,4	5,4	99,2
	από 30 έτη και άνω	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

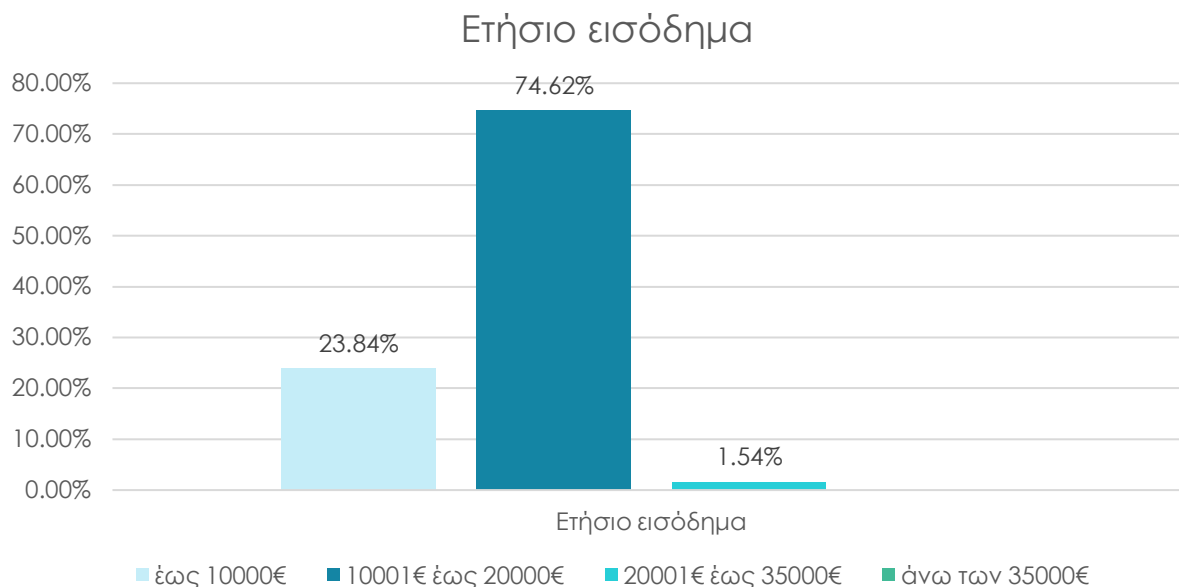


ΣΤ. Ετήσιο εισόδημα (ερώτημα 31)

Στο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας αναφορικά με το ατομικό εισόδημα των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ότι το 23,8% (31 υπάλληλοι) αμείβεται με χρήματα έως 10.000 ευρώ, το 74,6% (97 υπάλληλοι) αμείβεται από 10.001 ευρώ έως 20.000 ευρώ ενώ μόνο σε ποσοστό 1,5% επί του συνόλου του δείγματος των εργαζομένων (2 υπάλληλοι) οι αμοιβές τους είναι από 20.001 ευρώ έως 35.000 ευρώ. Παρατηρώντας τον κάτωθι πίνακα, διαπιστώνουμε ότι σχεδόν το 98,5% των δύο νεότερων γενιών εργαζομένων, έχει ετήσιες αποδοχές που δεν ξεπερνούν τις 20.000 ευρώ.

Ετήσιο εισόδημα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως και 10.000€	31	23,8	23,8	23,8
	10.001€ - 20.000€	97	74,6	74,6	98,5
	20.001€ - 35.000€	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΕΙΚΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ ALPHA ΤΟΥ CRONBACH

Για την ορθή διεξαγωγή της έρευνας, πρέπει να γίνει είναι μέτρηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου για να ακολουθηθεί η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

5.2.1 Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ CRONBACH'S ALPHA

Θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνάφειας του ερωτηματολογίου με το συνολικό συντελεστή εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha. Οι τιμές που λαμβάνονται υπόψη ως προς την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι (Χαλικιάς Μ., 2007): α) 0,6 - 0,7 τιμή την οποία και αποδεχόμαστε, β) 0,7 - 0,9 (πολύ καλή τιμή), γ) 0,9 - 1 (εξαιρετική τιμή).

Στον ακόλουθο πίνακα βλέπουμε το συνολικό συντελεστή αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου με τιμή 0,867. Η τιμή αυτή θεωρείται πολύ καλή, το ερωτηματολόγιο είναι πολύ αξιόπιστο και μπορούμε να επεξεργαστούμε τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει για να εξαγάγουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,867	25

5.2.2. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ CRONBACH'S ALPHA ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μία αποτίμηση του συντελεστή της εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha ανά ερώτηση καθώς και ανά ομάδα ερωτήσεων οι οποίες ομάδες ουσιαστικά συνθέτουν τις υπό μελέτη μεταβλητές στο σύνολο του ερωτηματολογίου.

Ομάδα ερωτήσεων	Ερωτήματα	Cronbach's alpha ανά ερώτηση	Cronbach's alpha ανά ομάδα ερωτήσεων
A. Ικανοποίηση από τη θέση απασχόλησης	1. Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι σημαντική.	0,864	0,826
	2. Η εργασία μου, μου δίνει την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης.	0,861	
	3. Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά μου.	0,868	
	4. Θεωρώ ότι η εργασία μου με εξελίσσει για το επόμενο επαγγελματικό μου βήμα.	0,865	
	5. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούμαι ως προς το σύνολό της.	0,862	
B. Εκπαίδευση	6. Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αυξήσω τις πιθανότητες επίτευξης στόχων στην επαγγελματική σταδιοδρομία μου.	0,862	0,884
	7. Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αποκτήσω νέες γνώσεις για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.	0,862	
	8. Μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης του οργανισμού, έχω τη δυνατότητα να βελτιώσω τις ικανότητες μου για να προωθηθώ σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο.	0,860	
	9. Ο οργανισμός φροντίζει να αναπτύξω τις ικανότητες που χρειάζομαι για την προώθηση της καριέρας μου.	0,863	
	10. Η απόκτηση δεξιοτήτων από τα προγράμματα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο οργανισμός, βοηθούν στην εξέλιξη της επαγγελματική σταδιοδρομίας μου.	0,861	

Γ. Συμβουλευτική υποστήριξη	11. Είναι σημαντική η συζήτηση με τον προϊστάμενό μου σχετικά με τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες και στόχους.	0,859	0,778
	12. Είναι σημαντική η στήριξη του προϊσταμένου μου αναφορικά με την πρόθεσή μου για καριέρα.	0,858	
	13. Είναι χρήσιμο να υπάρχουν επίσημα συμβουλευτικά προγράμματα υποστήριξης της επαγγελματική σταδιοδρομίας από τους προϊστάμενους.	0,861	
	14. Το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μου σχετικά με την προώθηση μου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου.	0,861	
	15. Είναι αναγκαία η ενθάρρυνση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη.	0,868	
Δ. Καθοδήγηση καριέρας	16. Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών σχετικές με την καριέρα μου, με βοηθά να επιτύχω συγκεκριμένες αλλαγές και στόχους.	0,861	0,850
	17. Ένας μέντορας σταδιοδρομίας συμβάλλει στο συντονισμό των επαγγελματικών μου στόχων.	0,862	
	18. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με παροτρύνει να εμπιστευτώ περισσότερο τον εαυτό μου για να υποβάλω μια αίτηση προαγωγής.	0,860	
	19. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με βοηθά για να έχω περισσότερη εμπιστοσύνη στις δικές μου ικανότητες.	0,863	
	20. Ένα μέντορας σταδιοδρομίας θα μπορούσε να με παροτρύνει να κάνω πράγματα για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.	0,864	
Ε. Επαγγελματική Σταδιοδρομία	21. Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου.	0,861	0,809
	22. Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας.	0,864	
	23. Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου.	0,866	
	24. Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.	0,865	
	25. Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας.	0,865	

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Χρησιμοποιώντας το δείκτη Kaiser Meyer Olkin (ΚΜΟ), εξετάζουμε αν τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Ο εν λόγω δείκτης παίρνει τιμές στο διάστημα [0,1]. Αν $KMO > 0.6$, σημαίνει πως το δείγμα μας επαρκεί αλλά και ο βαθμός ομοιογένειας των μεταβλητών είναι κατάλληλος για την επεξεργασία του επόμενου σταδίου της παραγοντικής ανάλυσης. Εν προκειμένω, ο δείκτης Kaiser Meyer Olkin (ΚΜΟ) ισούται με 0,806.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1603,958
	Df	300
	Sig.	,000

5.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται ο έλεγχος που διενεργήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS για το αν οι μεταβλητές έχουν κανονική κατανομή. Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι ο έλεγχος κανονικής κατανομής των μεταβλητών έγινε ανά γενιά εργαζομένων.

H_0 : Η μεταβλητή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή.

H_1 : Η μεταβλητή ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Σύμφωνα με τον αναφερόμενο πίνακα, οι μεταβλητές «Συμβουλευτική υποστήριξη» και «Καριέρα» που αφορούν στη Γενιά Υ έχουν $p\text{-value} < 0,05$ και συνεπώς τα δεδομένα τους δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, (απορρίπτεται η H_1). Οι υπόλοιπες μεταβλητές και για τις δύο γενιές έχουν $p\text{-value} > 0,05$ και καταλήγουμε στην κανονικότητά τους, οπότε απορρίπτεται η H_0 .

Ως εκ τούτου και βάσει των ανωτέρω, θα πρέπει να προσδιοριστεί η ορθή μέθοδος ελέγχου υποθέσεων δεδομένου ότι υφίστανται μεταβλητές των οποίων τα δεδομένα δεν έχουν κανονική κατανομή. Ο ακόλουθος πίνακας παρέχει μία λεπτομερή απεικόνιση για την κανονική ή μη κανονική κατανομή των εν λόγω μεταβλητών.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ΓΕΝΙΑ		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	ΚΑΡΙΕΡΑ	
Gen X	N	70	70	70	70	70	
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,3800	2,6400	3,3486	3,6000	3,2143
		Std. Deviation	,71274	,81123	,68244	,62322	,65525
	Most Extreme Differences	Absolute	,129	,109	,105	,140	,078
		Positive	,103	,074	,072	,118	,074
		Negative	-,129	-,109	-,105	-,140	-,078
	Kolmogorov-Smirnov Z		1,078	,911	,876	1,173	,652
	Asymp. Sig. (2-tailed)		,195	,377	,426	,128	,789
Gen Y	N	60	60	60	60	60	
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,0033	2,7033	3,6800	3,6867	3,4800
		Std. Deviation	,67346	,74150	,63267	,63285	,65789
	Most Extreme Differences	Absolute	,085	,112	,225	,173	,202
		Positive	,085	,112	,123	,127	,115
		Negative	-,079	-,088	-,225	-,173	-,202
	Kolmogorov-Smirnov Z		,661	,867	1,745	1,341	1,562
	Asymp. Sig. (2-tailed)		,775	,440	,005	,055	,015

5.5 ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΚΑΡΙΕΡΑ

Κατόπιν συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια που απάντησαν οι υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, παρουσιάστηκαν αξιοπρόσεκτα αποτελέσματα για τον βαθμό πρόθεσης των εν λόγω υπαλλήλων για καριέρα, διαχωρίζοντας τους σε δύο ομάδες βάσει της γενιάς στην οποία ανήκουν. Ο πρώτος πίνακας αποτυπώνει λεπτομερώς τις απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε ερώτηση ενώ ο δεύτερος παρουσιάζει το συνολικό βαθμό πρόθεσης των εργαζομένων για καριέρα:

Βαθμός πρόθεσης για καριέρα (ανά ερώτηση)

ΓΕΝΙΑ		Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου	Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας	Η επιλογή της καριέρας μου είναι μια από τις σημαντικότερες αξίες μου	Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας	Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας
Gen X	Mean	3,1714	3,0000	2,9429	3,5857	3,3714
	N	70	70	70	70	70
Gen Y	Mean	3,4167	3,5000	3,2667	3,8667	3,3500
	N	60	60	60	60	60
Total	Mean	3,2846	3,2308	3,0923	3,7154	3,3615
	N	130	130	130	130	130

Συνολικός βαθμός πρόθεσης για καριέρα

ΓΕΝΙΑ	Mean	N	Std. Deviation
Gen X	3,2143	70	,65525
Gen Y	3,4800	60	,65789
Total	3,3369	130	,66730

Αναφορικά με τη γενιά Χ, ο υψηλότερος βαθμός ως προς την πρόθεσή των εργαζομένων για καριέρα είναι 3,3714 ενώ ο χαμηλότερος είναι 2,9429 (ο οποίος είναι ελάχιστα χαμηλότερος από το μέσο όρο της κλίμακας). Η γενιά Υ έχει υψηλότερο βαθμός 3,8667 ενώ χαμηλότερο 3,0923. Και οι δύο βαθμοί βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο της κλίμακας. Στο σύνολο των υπαλλήλων, ο βαθμός σε όλα τα ερωτήματα κυμαίνεται πάνω από το μέσο όρο της κλίμακας.

5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος είναι να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης, ως ευκαιρία εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. Αρχικά θα εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης και στη συνέχεια το αν η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση συμβάλλει στην επαγγελματική σταδιοδρομία.

5.6.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H1: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης, συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Εν συνέχεια παρουσιάζονται οι δύο μεταβλητές για τις οποίες θα εξεταστεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ τους:

1^η Μεταβλητή Ικανοποίηση από τη θέση απασχόλησης	Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι σημαντική.
	Η εργασία μου, μου δίνει την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης.
	Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά μου.
	Θεωρώ ότι η εργασία μου με εξελίσσει για το επόμενο επαγγελματικό μου βήμα.
5^η Μεταβλητή Επαγγελματική Σταδιοδρομία	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούμαι ως προς το σύνολό της.
	Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου.
	Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
	Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου.
	Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.
	Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον πρώτο ερευνητικό στόχο που έχει τεθεί και με την οποία θα ελεγχθεί αν η υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει στην

επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ξεχωριστά και για τις δύο γενιές.

Προτού προβούμε στην πραγματοποίηση του αναφερόμενου ελέγχου, παρουσιάζονται οι κάτωθι πίνακες. Στον πρώτο πίνακα αποτυπώνεται ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη θέση απασχόλησης, αναλυτικά για κάθε ερώτημα και στο δεύτερο πίνακα ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη θέση απασχόλησης, διαχωρίζοντας τους σε δύο ομάδες βάσει της γενιάς στην οποία ανήκουν.

Βαθμός ικανοποίησης από τη θέση απασχόλησης (ανά ερώτηση)

ΓΕΝΙΑ		Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	Η εργασία μου, μου δίνει την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης	Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά μου	Θεωρώ ότι η εργασία μου με εξελίσσει για το επόμενο επαγγελματικό μου βήμα	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούμαι ως προς το σύνολό της
Gen X	Mean	4,0714	3,1000	3,5429	3,0000	3,1857
	N	70	70	70	70	70
Gen Y	Mean	3,7000	2,6500	3,2833	2,6667	2,7167
	N	60	60	60	60	60
Total	Mean	3,9000	2,8923	3,4231	2,8462	2,9692
	N	130	130	130	130	130

Συνολικός βαθμός ικανοποίησης από τη θέση απασχόλησης

ΓΕΝΙΑ	Mean	N	Std. Deviation
Gen X	3,3800	70	,71274
Gen Y	3,0033	60	,67346
Total	3,2062	130	,71742

H₀: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης, δε συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας: Γενιά X vs Γενιά Y.

H₁: Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης, συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας: Γενιά X vs Γενιά Y.

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω του συντελεστή *Spearman* δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο, υφίσταται μη κανονική κατανομή για τη μεταβλητή «Επαγγελματική Σταδιοδρομία» της γενιάς Y, ενώ η μεταβλητή «Ικανοποίηση» ακολουθεί κανονική κατανομή και για τις δύο γενιές. Με τη βοήθεια

του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Correlations

	ΓΕΝΙΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	
Spearman's rho	Gen X	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	,328**
			Sig. (2-tailed)	.	,006
			N	70	70
		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Correlation Coefficient	,328**	1,000
			Sig. (2-tailed)	,006	.
			N	70	70
	Gen Y	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	,174
			Sig. (2-tailed)	.	,183
			N	60	60
		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Correlation Coefficient	,174	1,000
			Sig. (2-tailed)	,183	.
			N	60	60

5.6.1.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τους εργαζόμενους της γενιάς Χ, βλέπουμε ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης και της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, δεδομένου ότι παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,006 < 0,05$ ενώ η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών είναι 0,328 (σχετικά μικρή σχέση).

Για τη γενιά Υ τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά διότι παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,183 > 0,05$. Άρα δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ενώ ως προς τη συσχέτιση, ο αριθμός 0,174 δηλώνει οριακά τη μηδενική τους σχέση.

5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Ο δεύτερος ερευνητικός στόχος είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη συμβολή των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης στην επαγγελματική τους εξέλιξη: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να εξεταστεί

αν οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων ξεχωριστά και για τις δύο γενιές.

5.7.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H2: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Παρουσιάζονται οι μεταβλητές για τις οποίες θα εξεταστεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ τους:

2^η Μεταβλητή Εκπαίδευση	Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αυξήσω τις πιθανότητες επίτευξης στόχων στην επαγγελματική σταδιοδρομία μου.
	Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αποκτήσω νέες γνώσεις για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.
	Μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης του οργανισμού, έχω τη δυνατότητα να βελτιώσω τις ικανότητες μου για να προωθηθώ σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο.
	Ο οργανισμός φροντίζει να αναπτύξω τις ικανότητες που χρειάζομαι για την προώθηση της καριέρας μου.
5^η Μεταβλητή Επαγγελματική Σταδιοδρομία	Η απόκτηση δεξιοτήτων από τα προγράμματα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο οργανισμός, βοηθούν στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας μου.
	Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου.
	Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
	Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου.
	Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.
	Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στο δεύτερο ερευνητικό στόχο που έχει τεθεί και με την οποία θα ελεγχθεί αν η υφιστάμενη εκπαίδευση συμβάλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.

H0: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης δε συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ

H1: Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Χ vs Γενιά Υ

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω του συντελεστή *Spearman* δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο, υφίσταται μη κανονική κατανομή για τη μεταβλητή «Επαγγελματική Σταδιοδρομία» της γενιάς Y, ενώ η μεταβλητή «Εκπαίδευση» ακολουθεί κανονική κατανομή και για τις δύο γενιές. Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Correlations

	ΓΕΝΙΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	
Spearman's rho	Gen X	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	,241*
			Sig. (2-tailed)	.	,044
			N	70	70
		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Correlation Coefficient	,241*	1,000
			Sig. (2-tailed)	,044	.
			N	70	70
	Gen Y	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Correlation Coefficient	1,000	,065
			Sig. (2-tailed)	.	,623
			N	60	60
		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Correlation Coefficient	,065	1,000
			Sig. (2-tailed)	,623	.
			N	60	60

5.7.1.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τους εργαζόμενους της γενιάς X, βλέπουμε ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της υφιστάμενης εκπαίδευσης και της επαγγελματικής τους εξέλιξης, δεδομένου ότι παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,044 < 0,05$ ενώ η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών είναι 0,244 (μικρή σχέση). Συνεπώς απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Για τη γενιά Y όμως τα αποτελέσματα είναι και διαφορετικά διότι παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,623 > 0,05$. Επομένως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών ενώ ως προς τη συσχέτιση, ο αριθμός 0,065 δηλώνει τη μηδενική τους σχέση.

5.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Ο τρίτος ερευνητικός στόχος αναφέρεται στη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων τους, αναφορικά με την προώθηση της επαγγελματική τους σταδιοδρομία: Γενιά Χ vs Γενιά Υ. Για την εξέταση του ανωτέρω στόχου, θα πρέπει:

α) να διαπιστωθούν οι στάσεις (θετικές, αρνητικές ή ουδέτερες) των δύο γενεών απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, προκειμένου να εντοπιστούν ενδεχόμενες διαφορές.

β) να διαπιστωθεί αν η συμβουλευτική υποστήριξη βοηθά στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων και για τις δύο γενιές ξεχωριστά.

5.8.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H3: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Εν συνεχεία παρουσιάζεται λεπτομερώς η μεταβλητή στην οποία θα εξεταστεί η ύπαρξη τυχόν διαφοράς μεταξύ των δύο γενιών:

3^η Μεταβλητή Συμβουλευτική υποστήριξη	Είναι σημαντική η συζήτηση με τον προϊστάμενό μου σχετικά με τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες και στόχους.
	Είναι σημαντική η στήριξη του προϊσταμένου μου αναφορικά με την πρόθεσή μου για καριέρα.
	Είναι χρήσιμο να υπάρχουν επίσημα συμβουλευτικά προγράμματα υποστήριξης της επαγγελματική σταδιοδρομίας από τους προϊστάμενους.
	Το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μου σχετικά με την προώθηση μου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου.
	Είναι αναγκαία η ενθάρρυνση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον τρίτο ερευνητικό στόχο και με την οποία θα ελεγχθεί αν οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που

κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω της μεθόδου *Man Whitney*, δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο δεν υφίσταται κανονική κατανομή στην υπό εξέταση μεταβλητή «Συμβουλευτική Υποστήριξη» που αφορά στη γενιά Υ.

H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Ranks

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΓΕΝΙΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Gen X	70	55,69	3898,00
	Gen Y	60	76,95	4617,00
	Total	130		

Test Statistics^a

	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
Mann-Whitney U	1413,000
Wilcoxon W	3898,000
Z	-3,228
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

Συνολικός βαθμός για τη Συμβουλευτική Υποστήριξη

ΓΕΝΙΑ	N	Mean	Median	Range
Gen X (1965-1979)	70	3,3486	3,4000	3,20
Gen Y (1980-1995)	60	3,6800	3,9000	3,20
Total	130	3,5015	3,6000	3,20

5.8.1.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από τον πίνακα *Test Statistics* διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά και επομένως οι γενιές Χ και Υ διαφέρουν ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη αναφορικά με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Η παραπάνω διαπίστωση συνάγεται από το ότι στην περίπτωση μας, έχουμε $p\text{-value} = 0,03 < 0,05$. Κατ' επέκταση απορρίπτουμε την H_0 και ως εκ τούτου δεχόμαστε την H_1 .

Η ως άνω διαφορετικότητα μεταξύ των δύο γενιών ως προς τη μεταβλητή που εξετάζουμε, προκύπτει και από τον πίνακα που μας παρέχει κάποια περιγραφικά στοιχεία όπως:

α) Μ.Ο. της γενιάς Χ $\approx 3,35$. Πρόκειται για έναν αριθμό με τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά κρατά κυρίως μία θετική στάση απέναντι στη μεταβλητή «Συμβουλευτική Υποστήριξη» που τείνει να γίνεται ουδέτερη.

β) Μ.Ο της γενιάς Υ = 3,68. Διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά τείνει να διατηρεί μία επιφυλακτικά θετική στάση απέναντι στη μεταβλητή «Συμβουλευτική Υποστήριξη».

5.8.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H4: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι δύο μεταβλητές για τις οποίες εξετάζεται αν υπάρχει σχέση μεταξύ τους:

3^η Μεταβλητή Συμβουλευτική υποστήριξη	Είναι σημαντική η συζήτηση με τον προϊστάμενό μου σχετικά με τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες και στόχους.
	Είναι σημαντική η στήριξη του προϊσταμένου μου αναφορικά με την πρόθεσή μου για καριέρα.
	Είναι χρήσιμο να υπάρχουν επίσημα συμβουλευτικά προγράμματα υποστήριξης της επαγγελματική σταδιοδρομίας από τους προϊστάμενους.
	Το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μου σχετικά με την προώθηση μου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου.
	Είναι αναγκαία η ενθάρρυνση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη.

5^η Μεταβλητή Επαγγελματική Σταδιοδρομία	Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου.
	Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
	Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου.
	Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.
	Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον τρίτο ερευνητικό στόχο και με την οποία θα ελεγχθεί αν η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.

H₀: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ

H₁: Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω του συντελεστή *Spearman* δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο, υφίσταται μη κανονική κατανομή για τη μεταβλητή «Επαγγελματική Σταδιοδρομία» καθώς και για τη μεταβλητή «Συμβουλευτική Υποστήριξη» αναφορικά με τη γενιά Υ. Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Correlations

	ΓΕΝΙΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	
Spearman's rho	Gen X	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Correlation	1,000	,215	
			Coefficient			
			Sig. (2-tailed)	.	,073	
		N	70	70		
		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Correlation		,215	1,000
			Coefficient			
	Sig. (2-tailed)		,073	.		
	N	70	70			
	Gen Y	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Correlation	1,000	,281*	
			Coefficient			
			Sig. (2-tailed)	.	,030	
		N	60	60		
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ		Correlation		,281*	1,000	
		Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	,030	.			
N	60	60				

5.8.2.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τους εργαζόμενους της γενιάς Χ, βλέπουμε την ύπαρξη της μηδενικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών «Συμβουλευτική Υποστήριξη» και «Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας», δεδομένου ότι παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,073 > 0,05$ ενώ η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών είναι 0,215 (οριακά μικρή που τείνει στη μηδενική σχέση). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων δε βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

Για τη γενιά Υ τα αποτελέσματα δε διαφέρουν πολύ. Ωστόσο, παρουσιάζεται $p\text{-value} = 0,030 < 0,05$. Επομένως υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών ενώ ως προς τη συσχέτιση, ο αριθμός 0,281 δηλώνει την ύπαρξη μίας μικρής θετικής σχέσης μεταξύ των εν λόγω μεταβλητών. Συνεπώς, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και ως εκ τούτου, η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

5.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Ο τέταρτος ερευνητικός στόχος αναφέρεται στη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην καθοδήγηση, ως προς τη συμβολή της στην προώθηση της καριέρας τους (Career mentoring): Γενιά Χ vs Γενιά Υ.

Για να εξετάσουμε τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην καθοδήγηση ως μέσο προώθησης της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, θα πρέπει να διαπιστωθούν οι στάσεις (θετικές, αρνητικές ή ουδέτερες) των δύο γενεών απέναντι στην καθοδήγηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, προκειμένου να εντοπιστούν ενδεχόμενες διαφορές.

5.9.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H5: Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας.

Εν συνεχεία παρουσιάζεται λεπτομερώς η μεταβλητή στην οποία θα εξεταστεί η ύπαρξη τυχόν διαφορών μεταξύ των δύο γενιών:

4^η Μεταβλητή Καθοδήγηση καριέρας	Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών σχετικές με την καριέρα μου, με βοηθά να επιτύχω συγκεκριμένες αλλαγές και στόχους.
	Ένας μέντορας σταδιοδρομίας συμβάλλει στο συντονισμό των επαγγελματικών μου στόχων.
	Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με παροτρύνει να εμπιστευτώ περισσότερο τον εαυτό μου για να υποβάλω μία αίτηση προαγωγής.
	Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με βοηθά για να έχω περισσότερη εμπιστοσύνη στις δικές μου ικανότητες.
	Ένα μέντορας σταδιοδρομίας θα μπορούσε να με παροτρύνει να κάνω πράγματα για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω της μεθόδου *Independent Samples T test* δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο, υφίσταται κανονική κατανομή για την υπό εξέταση μεταβλητή «Καθοδήγηση» και για τις δύο γενιές.

H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας.

H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας.

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Group Statistics

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΓΕΝΙΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	Gen X	70	3,6000	,62322	,07449
	Gen Y	60	3,6867	,63285	,08170

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	Equal variances assumed	,019	,890	-,785	128	,434	-,08667	,11043	-,30517	,13184
	Equal variances not assumed			-,784	124,372	,435	-,08667	,11056	-,30549	,13216

5.9.1.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στον πίνακα *Group Statistics* και συγκεκριμένα στη στήλη *Mean* παρατηρούμε τους μέσους όρους των δύο γενιών και βάσει των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, διαπιστώνουμε τα εξής:

α) Μ.Ο. της γενιάς X = 3,60. Πρόκειται για έναν αριθμό με τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά κρατά μία στάση που τείνει να γίνεται επιφυλακτικά θετική απέναντι στην παροχή καθοδήγηση.

β) Μ.Ο της γενιάς Y ≈ 3,69. Πρόκειται για έναν αριθμό με τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά τείνει να διατηρεί επίσης μία επιφυλακτικά θετική στάση απέναντι στην παροχή καθοδήγηση.

Στον πίνακα *Independent Samples Test* μας ενδιαφέρουν τα εξής:

α) Levene' s Test for Equality of Variances: είναι τεστ για την ισότητα των διασπορών.

Αν $p\text{-value} > 0,05$ οι διασπορές είναι ίσες ενώ αν $p\text{-value} < 0,05$ οι διασπορές είναι άνισες. Όταν οι διασπορές είναι ίσες, στην ανάγνωση του υπόλοιπου πίνακα (*t-test for equality of means*) κοιτάμε την πρώτη γραμμή (*equal variances assumed*). Όταν είναι άνισες, κοιτάμε τη δεύτερη γραμμή (*equal variances not assumed*). Στην περίπτωση μας: $p\text{-value} = 0,890$. Δηλαδή $p\text{-value} > 0,05$ άρα οι διασπορές είναι ίσες και επομένως από εδώ και πέρα παρατηρούμε μόνο τη πρώτη γραμμή.

β) T-Test for Equality of Means: Σε αυτό το σημείο δηλώνουμε πόσο είναι το t ($t = -0,785$) και το Significance (2-tailed) το οποίο έχει $p\text{-value} = 0,434$. Με βάση αυτό τον αριθμό διαπιστώνεται αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις γενιές X και Y.

Αν $p\text{-value} > 0,05$ απορρίπτουμε την H_1 ενώ αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 και δεχόμαστε την H_1 . Στην περίπτωση μας $p\text{-value} = 0,434 > 0,05$ άρα απορρίπτουμε την H_1 . Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά και επομένως η στάση της γενιάς X δε διαφέρει από τη στάση της γενιάς Y, ως προς την παροχή καθοδήγησης καριέρας.

5.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΕΜΠΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Βάσει του πέμπτου κατά σειρά ερευνητικού στόχου καλούμαστε να διερευνήσουμε για τον αν οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

5.10.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΚΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

H6: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

Εν συνεχεία παρουσιάζεται λεπτομερώς η μεταβλητή στην οποία θα εξεταστεί η ύπαρξη τυχόν διαφορών μεταξύ των δύο γενιών:

5^η Μεταβλητή Επαγγελματική Σταδιοδρομία

Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου.

Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου.

Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας στον οργανισμό.

Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας.

Η έκτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον πέμπτο ερευνητικό στόχο και με την οποία θα ελεγχθεί αν οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

Η πραγματοποίηση του ανωτέρω ελέγχου θα γίνει μέσω της μεθόδου *Man Whitney* δεδομένου ότι για τον εν λόγω έλεγχο, δεν υφίσταται κανονική κατανομή στην υπό εξέταση μεταβλητή «Επαγγελματική Σταδιοδρομία» που αφορά στη γενιά Y.

H₀: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X δε διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

H₁: Οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Ranks

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΓΕΝΙΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	Gen X	70	56,28	3939,50
	Gen Y	60	76,26	4575,50
	Total	130		

Test Statistics^a

	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ
Mann-Whitney U	1454,500
Wilcoxon W	3939,500
Z	-3,032
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

ΓΕΝΙΑ	N	Mean	Median	Range
Gen X	70	3,2143	3,2000	3,40
Gen Y	60	3,4800	3,6000	3,20
Total	130	3,3369	3,4000	3,80

5.10.1.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από τον πίνακα *Test Statistics* διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά και επομένως οι γενιές X και Y διαφέρουν ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα. Η παραπάνω διαπίστωση συνάγεται από το ότι στην περίπτωση μας έχουμε $p\text{-value} = 0,02 < 0,05$. Κατ' επέκταση απορρίπτουμε την H_0 και ως εκ τούτου δεχόμαστε την H_1 . Δηλαδή οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.

Η ως άνω διαφορετικότητα μεταξύ των δύο γενιών ως προς τη μεταβλητή που εξετάζουμε, προκύπτει και από τον πίνακα που μας παρέχει κάποια περιγραφικά στοιχεία όπως:

α) Μ.Ο. της γενιάς X = 3,21. Πρόκειται για έναν αριθμό με τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά κρατά κυρίως μία ουδέτερη στάση απέναντι στην πρόθεσή της για καριέρα. Δηλαδή σίγουρα δεν είναι αρνητική η στάση της αλλά από την άλλη πλευρά δε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει έντονη η διάθεση για καριέρα.

β) Μ.Ο της γενιάς Y = 3,48. Πρόκειται για έναν αριθμό με τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω γενιά τείνει να εμφανίζει μία περισσότερο θετική στάση απέναντι στην πρόθεση για καριέρα ιδίως συγκριτικά με τη γενιά X. Ωστόσο ούτε και σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διάθεση για καριέρα της εν λόγω γενιάς είναι πολύ έντονη.

5.11 ΠΙΝΑΚΑΣ ΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ / ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΘΕ ΣΤΟΧΟ

Ερευνητικοί στόχοι	Ερευνητικές υποθέσεις	Επιβεβαίωση	Απόρριψη
<p>Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης, ως ευκαιρία εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους: Γενιά X vs Γενιά Y.</p>	<p>Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά X.</p> <p>Η τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Y.</p>	X	X
<p>Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη συμβολή των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης στην επαγγελματική τους εξέλιξη: Γενιά X vs Γενιά Y.</p>	<p>Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά X.</p> <p>Οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής: Γενιά Y.</p>	X	X

Ερευνητικοί στόχοι	Ερευνητικές υποθέσεις	Επιβεβαίωση	Απόρριψη
<p><i>Να διερευνηθούν οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων τους, αναφορικά με την προώθηση της επαγγελματική τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ vs Γενιά Υ.</i></p>	<p>Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.</p>	X	
	<p>Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Χ.</p>		X
	<p>Η συμβουλευτική υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, βοηθά στην προώθηση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας: Γενιά Υ.</p>	X	

Ερευνητικοί στόχοι	Ερευνητικές υποθέσεις	Επιβεβαίωση	Απόρριψη
<p>Να διερευνηθούν οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην καθοδήγηση, ως προς τη συμβολή της στην προώθηση της καριέρας τους (Career mentoring).</p>	<p>Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς τη στάση που κρατούν απέναντι στην παροχή καθοδήγησης καριέρας</p>		Χ
<p>Να διερευνηθεί αν διαφέρουν οι εργαζόμενοι των γενεών Χ και Υ, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα.</p>	<p>Οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Υ, ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα</p>	Χ	

ΣΤ' ΜΕΡΟΣ

6. ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Κατόπιν των λεπτομερών αναλύσεων που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα μέρη, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, προκύπτουν διάφορα στοιχεία ιδιαίτερης σημασίας, τα οποία χρήζουν προσοχής και περαιτέρω συζητήσεως. Στο εν λόγω μέρος θα γίνει η αποτύπωση των συμπερασμάτων από τις ως άνω αναλύσεις προκειμένου να απαντηθούν τα θεωρητικά και ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ως κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να πραγματοποιηθεί μία διερεύνηση για την επίδραση που δύνανται να έχουν οι Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής κάνοντας έναν διαχωρισμό στους εργαζόμενους ως προς τη γενιά στην οποία ανήκουν (Γενιά Χ vs Γενιά Υ). Ο εν λόγω διαχωρισμός έγινε προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν διαφορές μεταξύ των δύο υπό συζήτηση γενιών.

Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν σε ερευνητικό επίπεδο ήταν 1) η ικανοποίηση από την υφιστάμενη θέση εργασίας, 2) η υφιστάμενη εκπαίδευση, 3) η συμβουλευτική υποστήριξη και 4) η καθοδήγηση, στα πλαίσια της τελευταίας υπό εξέταση μεταβλητής που ήταν 5) η επαγγελματική σταδιοδρομία και πιο συγκεκριμένα η πρόθεση των εργαζομένων για καριέρα. Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 130 εργαζόμενοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, 70 εργαζόμενοι που ανήκουν στη γενιά Χ και 60 εργαζόμενοι της γενιάς Υ.

6.1.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ (ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΚΑΡΙΕΡΑ)

Εξετάζοντας το βαθμό πρόθεσης των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής για καριέρα, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι και των δύο υπό εξέταση γενιών είναι θετικοί στην πρόθεση για καριέρα και φαίνεται να τους απασχολεί αρκετά η πορεία της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Ωστόσο, παρατηρείται ότι η γενιά Υ εκδηλώνει πιο έντονα το ενδιαφέρον της δεδομένου ότι για την εν λόγω γενιά, οι βαθμοί

που σημειώθηκαν είναι μεγαλύτεροι και σε ορισμένα ερωτήματα αρκετά μεγαλύτεροι από αυτούς της γενιάς X. Άλλωστε η διαφορά που παρατηρείται, επιβεβαιώνεται και στατιστικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι της γενιάς X διαφέρουν από τους εργαζόμενους της γενιάς Y ως προς την πρόθεσή τους για καριέρα. Η υφιστάμενη διαφορά για την οποία κάνουμε λόγο, θα μπορούσε να δικαιολογηθεί σε θεωρητικό επίπεδο αν λάβουμε υπόψη ότι:

1. Για την γενιά X η σταδιοδρομία είναι σημαντική αλλά όχι και το σημαντικότερο κριτήριο. Ο λόγος είναι ότι πάντα επιθυμεί την ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών με τους στόχους του οργανισμού καθώς και μία σταδιοδρομία που δε χτίζεται εις βάρος της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 22). Ιδίως το *Work-Life Balance*, αποτελεί ίσως το βασικότερο κριτήριό τους για την επιλογή της εργασίας τους (Anantatmula V. & Shrivastav B., 2012: 12).
2. Οι Millennials θεωρούνται μία γενιά πολύ φιλόδοξη, αναζητώντας τη γρήγορη και ίσως την ευκολότερη επαγγελματική άνοδο (Smith Al., 2013: 14). Οι εργαζόμενοι αυτής της γενιάς αναμένουν ανελλιπώς ευκαιρίες προκειμένου να ανελιχθούν, εφόσον θεωρούν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Επίσης, είναι λογικό πως ως νεότεροι, το αίσθημα της επαγγελματικής ανέλιξης θα είναι σαφώς πιο έντονο για αυτούς.

6.1.2 ΘΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Σε πρώτο επίπεδο εξετάσαμε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης ως ευκαιρία εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους. Παρατηρώντας αναλυτικά τους βαθμούς για κάθε ερώτημα και των δύο γενιών, διαπιστώνεται ότι η γενιά X είναι πιο ικανοποιημένη από την τοποθέτησή της στη θέση που εργάζεται σε σύγκριση με τη γενιά Y, αφού όλοι οι βαθμοί ανέρχονται πάνω από το μέσο όρο της κλίμακας. Αντίθετα, η γενιά Y κρατά μία ουδέτερη στάση αναφορικά με το αν είναι ικανοποιημένη από την υφιστάμενη θέση απασχόλησης, δεδομένου ότι ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται στο μέσο όρο της κλίμακας των απαντήσεων.

Στη συνέχεια, εξετάσαμε τη συμβολή της υφιστάμενης θέσης απασχόλησης στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία μέσω της ικανοποίησης τους από αυτή. Βάσει των στατιστικών αναλύσεων καταλήξαμε στο ότι οι εργαζόμενοι της γενιάς X, δείχνουν να θεωρούν ότι η τοποθέτησή τους στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης συμβάλλει θετικά

στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία αλλά σε μικρό βαθμό. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και για τη γενιά Y διότι βάσει των στατιστικών αποτελεσμάτων, η τοποθέτησή τους στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης δε συμβάλλει στην επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Τα ανωτέρω θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν αν λάβουμε υπόψη ότι :

1. Δεδομένου του βαθμού ικανοποίησης από την υφιστάμενη θέση εργασίας των εργαζομένων της γενιάς X, διαφαίνεται ότι για τους εργαζόμενους αυτούς έχει πραγματοποιηθεί κάποιος επαγγελματικός στόχος που είχαν θέσει (π.χ. απασχόληση σε συγκεκριμένο αντικείμενο, τοποθέτηση σε θέση ευθύνης κ.α.) και ως εκ τούτου θεωρούν ότι η τοποθέτησή τους στην τωρινή θέση εργασίας επηρεάζει θετικά την καριέρα τους. Ενδεχομένως να διαδραμάτισε κάποιο ρόλο το γεγονός ότι περίπου το 26% των εργαζομένων της γενιάς X που συμμετείχε στην έρευνα, αποτελεί ένα ποσοστό που αντιπροσωπεύει τους κατόχους θέσης ευθύνης. Επίσης, ένα από τα βασικά κριτήρια της εν λόγω γενιάς για την επιλογή εργασίας αλλά και της πρόθεσης για καριέρα είναι η ασφάλεια εργασίας που μπορεί να τους παρέχει ο εργοδότης (Eddy S. Ng and Emma P., 2015: 22). Εν προκειμένω, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι αναφερόμαστε ίσως στον πιο σταθερό εργοδότη της εγχώριας αγοράς εργασίας που είναι ο Δημόσιος Τομέας.
2. Αναφορικά με τη γενιά Y, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με έρευνα της Deloitte («The 2016 Deloitte Millennial Survey»), συνάγεται ότι δε θεωρείται ιδιαίτερα πιστή σε έναν οργανισμό και ότι αναζητά συνεχώς να απασχολείται σε νέα και διαφορετικά πράγματα. Όμως, η πιο σημαντική πληροφορία που θα πρέπει να αναφερθεί, είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών των υπαλλήλων, προέρχεται από υπηρεσίες της Δημοτικής Αστυνομίας των Δήμων του Νομού Αττικής, οι οποίοι μετατάχθηκαν υποχρεωτικά στον υπό εξέταση οργανισμό. Αυτή η ομάδα ανθρώπων υπέστη μία αθέλητη οργανωσιακή αλλαγή, που ίσως επηρέασε το αποτέλεσμα και δικαιολογεί τις απόψεις τους περί μη συμβολής της υφιστάμενης θέσης απασχόλησης στην εξέλιξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

6.1.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό μέρος, είναι εύκολα αντιληπτό ότι μέσω των εταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιτυγχάνεται η απόκτηση νέων γνώσεων και η ανάπτυξη ικανοτήτων προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναλάβουν νέους ρόλους,

καθήκοντα και θέσεις ευθύνης, βελτιώνοντας τις ευκαιρίες απασχόλησης και ανέλιξης. Στην παρούσα έρευνα εξετάσαμε, αν οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης που παρέχονται στους υπαλλήλους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής συμβάλλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

Βάσει των στατιστικών αναλύσεων, καταλήξαμε στο ότι για τους εργαζόμενους της γενιάς Χ, προκύπτει μία μικρή θετική σχέση μεταξύ των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης και της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Για τη γενιά Υ όμως τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά, δεδομένου ότι δε θεωρούν πως οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

Τα ως άνω αποτελέσματα, θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν αν λάβουμε υπόψη ότι:

1. Ανέκαθεν οι εργαζόμενοι της γενιάς Χ επιθυμούσαν έντονα τη συνεχή μάθηση και θέλουν να εκμεταλλεύονται ότι τους προσφέρεται προκειμένου να αποκομίσουν οτιδήποτε τους κάνει να μαθαίνουν. Η όποια εκπαίδευση αποτελεί για αυτούς μία ξεχωριστή πρόκληση (Bova B. & Kroth M., 2001: 58).

2. Σαφώς και οι millennials εκτιμούν και επιθυμούν τη μάθηση, αλλά δίνουν πολύ μεγάλη αξία σε νέες μεθόδους μάθησης που εφαρμόζονται στα πλαίσια της καθοδήγησης, όπως το mentoring και το coaching (Jorgensen B., 2003: 43). Άλλωστε, το χαρακτηριστικό αυτής της γενιάς αποδείχθηκε και σε πρόσφατη έρευνα της Deloitte «The 2016 Deloitte Millennial Survey» που αναφέρει ότι στο πλαίσιο της εταιρικής εκπαίδευσης έχει ιδιαίτερη βαρύτητα η μορφή εκπαίδευσης του mentoring, επισημαίνοντας ότι το 68% από εκείνους που δήλωσαν ότι δε θα αναζητήσουν αλλού για εργασία, είχε επίβλεψη από μέντορες. Δεδομένου ότι η μελέτη περιπτώσεώς μας είναι ένας δημόσιος οργανισμός και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που παρέχει περιορίζονται σε παραδοσιακές μορφές όπως π.χ. σεμινάρια, ίσως να αποτελεί το βασικό λόγο για τον οποίο οι υπάλληλοι της γενιάς Υ δεν πιστεύουν ότι οι υφιστάμενες μέθοδοι εκπαίδευσης συμβάλλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

6.1.4 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Αναφορικά με τη συμβουλευτική υποστήριξη, την οποία και εντάσσουμε στα πλαίσια της εσωτερικής επικοινωνίας, διαπιστώνεται και για τις δύο γενιές, πως σε καμία περίπτωση δε συντηρούν αρνητική στάση απέναντι σε αυτήν, αναφορικά πάντα

με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Ωστόσο, διακρίνουμε ότι οι υπάλληλοι της γενιάς Y είναι πιο δεκτικοί από ότι οι υπάλληλοι της γενιάς X, πολλοί από τους οποίους φαίνεται ότι κρατούν τις επιφυλάξεις τους. Για αυτό και οι απόψεις τους, ως προς το σύνολό τους, διακρίνονται από μία σχετική ουδετερότητα. Σε στατιστικό επίπεδο, εντοπίζεται ότι υφίσταται διαφορά ανάμεσα στις στάσεις που κρατούν οι δύο υπό συζήτηση γενιές. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι της γενιάς X κρατούν μία ουδέτερη στάση απέναντι στη συμβουλευτική υποστήριξη που τείνει να γίνεται θετική ενώ η στάση για τους υπαλλήλους της γενιάς Y θα τη χαρακτηρίσαμε εμφανώς πιο θετική.

Σε επόμενη στατιστική ανάλυση ως προς τη συμβολή της συμβουλευτικής υποστήριξης στην επαγγελματική σταδιοδρομία, τα αποτελέσματα έδειξαν πως για τη γενιά X, η συμβουλευτική υποστήριξη δε σχετίζεται με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Με άλλα λόγια, θεωρούν πως δε συμβάλλει στην προώθηση της καριέρα τους. Από την άλλη πλευρά, η εικόνα για τους Millennials είναι λίγο διαφορετική, αφού κατόπιν της στατιστικής μας ανάλυσης, διαπιστώνεται πως υφίσταται σχέση μεταξύ συμβουλευτικής υποστήριξης και καριέρας, αλλά σε μικρό βαθμό. Ως συμπέρασμα, θα λέγαμε ότι θεωρούν πως η συμβολή της συμβουλευτικής υποστήριξης μπορεί να φέρει κάποια θετικά αποτελέσματα στην καριέρα τους αλλά όχι σε σημείο καθοριστικό.

Σε θεωρητικό επίπεδο θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε τα ως άνω αποτελέσματα λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

1. Η γενιά X, επιθυμεί ανεξαρτησία στο χώρο εργασίας τους και αυτό προκύπτει από το ότι διατηρούν μία δυσπιστία απέναντι σε αυτούς που τους διοικούν. Κατά τους ερευνητές, αυτό το χαρακτηριστικό αποδίδεται στο γεγονός ότι μεγάλωσαν με σχετικά μικρή συμμετοχή των γονέων τους και ως εκ τούτου έχουν γίνει πιο ανθεκτικοί (Yrle A., Hartman S., Payne D., 2005: 189). Ωστόσο, η εν λόγω γενιά αποτελείται από εργαζόμενους που διαθέτουν πλέον στο ενεργητικό τους μία σημαντική και μεγάλη σε χρονική διάρκεια εργασιακή εμπειρία, γεγονός που τους καθιστά πιο σίγουρους στο πλαίσιο των εργασιακών τους καθηκόντων και της καριέρας τους γενικότερα.

2. Οι υπάλληλοι της γενιάς Y δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανατροφοδότηση σε επικοινωνιακό πλαίσιο και δείχνουν έντονα την επιθυμία τους να εργάζονται προσφέροντάς τους αναλυτικές οδηγίες και συμβουλές (Glass A., 2007: 101). Πολλοί ερευνητές άλλωστε αναφέρουν ότι αυτή η ανάγκη τους πηγάζει από τον υπερβολικό

γονικό έλεγχο που έχουν δεχτεί, ο οποίος συνεχίζεται ακόμη και σήμερα. Επίσης, επιδιώκουν την προσέγγιση ανθρώπων που έχουν τις δυνατότητες για να τους βοηθήσουν σε ότι έχει να κάνει με την εξέλιξή τους (Smith Al., 2013: 14).

6.1.5 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΡΙΕΡΑ

Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας, η οποία επίσης εντάσσεται στα πλαίσια της εσωτερικής επικοινωνίας, φαίνεται να αποτελεί και για τις δύο γενιές, μία πολύ σημαντική πρακτική δεδομένου ότι δείχνουν να κρατούν μία αρκετά θετική στάση απέναντι σε αυτήν. Ως εκ τούτου και οι δύο γενιές πιστεύουν ότι η καθοδήγηση μπορεί να επιφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα για την καριέρα τους και να αποτελέσει μία αρκετά καθοριστική πρακτική για τη σταδιοδρομία τους.

Τα ως άνω αναφερόμενα μπορούν να δικαιολογηθούν σε θεωρητικό επίπεδο ως εξής:

1. Για τη γενιά Χ θα μπορούσαμε να πούμε ότι αν καταλήγαμε σε αποτελέσματα που θα έδειχναν μία αρνητική αντιμετώπιση απέναντι στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας, δε θα φαινόταν ιδιαίτερα αξιοπερίεργο δεδομένου ότι όπως έχουμε προαναφέρει, η συγκεκριμένη γενιά φαίνεται να είναι κάπως δύσπιστη απέναντι σε όσους την κυβερνούν και τη διοικούν. Ωστόσο και βάσει των στατιστικών μας αναλύσεων, οι εργαζόμενοι αυτοί δείχνουν να εκτιμούν την καθοδήγηση στο πλαίσιο της καριέρας τους. Άλλωστε, για τη δημιουργία ιδανικών σχέσεων καθοδήγησης απαιτείται ένα ορθό και ειλικρινές σύστημα επικοινωνίας προκειμένου να επιτευχθούν ευεργετικά αποτελέσματα και είναι γνωστό πως η εν λόγω γενιά επιδιώκει μία ανοικτή και άμεση επικοινωνία στο χώρο εργασίας (Jorgensen B., 2003: 46).

2. Σχετικά με τη γενιά Υ έχουμε αναφέρει αρκετές φορές, πως οι εν λόγω εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται μέσω κατευθυντήριων γραμμών. Ως φυσικό επακόλουθο, είναι να θεωρούν πως μια σωστή καθοδήγηση είναι ικανή να τους προετοιμάσει για δημιουργικές αλλαγές στην καριέρα τους ή να τους ωθήσει περισσότερο στο να προχωρήσουν πιο δραστικά στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας τους, ιδίως αν λάβουμε υπόψη την έντονη επιθυμία τους για μία επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία.

6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Σε πρώτο επίπεδο, η παρούσα έρευνα δίνει τη δυνατότητα στον υπό εξέταση οργανισμό να κατανοήσει σε βάθος τρία σημαντικά πράγματα:

A. Την τωρινή εικόνα για τις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων του αναφορικά με την επαγγελματική σταδιοδρομία τους και κυρίως την πρόθεσή τους για καριέρα.

B. Τις αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι σε πρακτικές HR που εφαρμόζονται.

Γ. Τις αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι σε πρακτικές HR που δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί επίσημα, τόσο στον εν λόγω οργανισμό όσο και στο Δημόσιο Τομέα ευρύτερα.

Ωστόσο, μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα, κάθε δημόσιος οργανισμός αλλά και κάθε ιδιωτική επιχείρηση μπορεί να ανακαλύψει τρόπους για τον εντοπισμό προβλημάτων και την εύρεση λύσεων αυτών που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η παρούσα έρευνα, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, αποδεικνύει τη σημασία και τα οφέλη των πρακτικών HR και το πώς μπορούν να επιδράσουν στην καριέρα των εργαζομένων.

Επίσης, λαμβάνοντας ως παράδειγμα τα αποτελέσματα της έρευνας για τον υπό εξέταση οργανισμό, διαπιστώνουμε ότι ανιχνεύονται μικρές παθογένειες των διαφόρων διοικητικών και οργανωτικών διαδικασιών, ώστε το αρμόδιο Τμήμα Προσωπικού μπορεί να προχωρήσει με τις κατάλληλες παρεμβάσεις, στην εφαρμογή ορθότερων πρακτικών, που θα έχει ως αποτέλεσμα την ουσιαστική ικανοποίηση των υπαλλήλων, τόσο στο πλαίσιο των εργασιακών τους καθηκόντων, όσο και στο πλαίσιο της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους.

Τέλος, δίνονται σημαντικές πληροφορίες για τις γενεαλογικές διαφορές ανάμεσα στους υπαλλήλους καθώς και για τις συνέπειες αυτών, οι οποίες δεν έχουν αναλυθεί επαρκώς σε επιστημονικό επίπεδο. Εφόσον παρουσιάζονται έστω και μικρές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικές γενιές, δίνεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να αποκτήσουν την κατάλληλη γνώση προκειμένου να διαχειριστούν καλύτερα ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελούμενο από υπαλλήλους διαφορετικών γενεών και να αντιμετωπίζουν τα ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η παρούσα έρευνα, λόγω της πολυπλευρικότητάς της, μπορεί να αποτελέσει για κάθε οργανισμό ένα ισχυρό συμβουλευτικό εργαλείο αναφορικά με τη διαχείριση των ανθρώπων που τον απαρτίζουν, ιδίως σε φλέγοντα θέματα όπως είναι η επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

6.3 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να πραγματοποιηθεί:

A. Στο σύνολο των οργανισμών του δημοσίου τομέα (δεδομένου του μεγαλύτερου δείγματος εργαζομένων) έτσι ώστε να διερευνηθεί με πιο ακριβή τρόπο η σημασία των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και το πώς επιδρούν στην καριέρα των δημοσίων υπαλλήλων.

B. Σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις ως προς τα ως άνω επιστημονικά πεδία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις γενεαλογικές διαφορές. Άλλωστε, ο ιδιωτικός τομέας απαρτίζεται κυρίως από τις δύο νεότερες γενιές εργαζομένων οι οποίες εξετάστηκαν σε βάθος.

Επίσης, μία άλλη πρόταση για επόμενη έρευνα θα ήταν να εξεταστούν πιο εξειδικευμένα και σε μεγαλύτερα δείγματα εργαζομένων, συγκεκριμένες πρακτικές HR οι οποίες δεν έχουν υιοθετηθεί επισήμως τόσο από Δημόσιους Οργανισμούς όσο και από ιδιωτικές εταιρίες. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί ο εντοπισμός της επίδρασης που έχει κάποια σύγχρονη πρακτική HR, που χρήζει περισσότερης εξέτασης, απέναντι στην επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων και πάντα στο πλαίσιο των γενεαλογικών διαφορών (π.χ. Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας).

6.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως όλες οι έρευνες έτσι και η εν λόγω έρευνα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς, με τους οποίους ενδεχομένως να μεταβάλλονται τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν:

- Πρώτος βασικός περιορισμός είναι οι σημαντικές και καθοριστικές αλλαγές που έχει υποστεί η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με ραγδαίους ρυθμούς, από τις οποίες οι πιο πολλές είχαν δυσμενή αντίκτυπο στο Ανθρώπινο Δυναμικό της. Προκλήθηκε μια πρωτόγνωρη σύγχυση στους δημοσίους υπαλλήλους και πιθανότατα οι απαντήσεις τους να είναι αρνητικά επηρεασμένες λόγω των διαφόρων αρνητικών μεταβολών

και της υφιστάμενης κατάστασης. Ως εκ τούτου, είναι λογικό να αναρωτηθούμε για ενδεχόμενη έλλειψη ειλικρίνειας και αντικειμενικότητας στις απαντήσεις των εργαζομένων που συμμετείχαν.

- Δεύτερος σημαντικός περιορισμός είναι ότι, σύμφωνα με τη μεθοδολογία έρευνας που υιοθετείται (Θετικισμός - Παραγωγική λογική - Ποσοτική έρευνα), πραγματοποιείται έλεγχος βασισμένων στη θεωρία υποθέσεων για την απόρριψη ή την επιβεβαίωση αυτών. Ως εκ τούτου, περιορίζεται η εξεύρεση νέων θεωριών.
- Τρίτος περιορισμός είναι ότι η εν λόγω μελέτη αποτελεί μελέτη περίπτωσης και αναφέρεται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής. Το δείγμα είναι μικρό συγκριτικά με τον αριθμό των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής και ενδεχομένως να παραχθούν λανθασμένα συμπεράσματα επιχειρώντας αναγωγή στο σύνολο των εργαζομένων του υπό εξέταση οργανισμού.

Ζ' ΜΕΡΟΣ

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης βασίστηκε σε επιστημονικές πηγές οι οποίες παρουσιάζονται ως ακολούθως.

7.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2012) «Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία και πράξη», Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
2. Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς, (2014) «Πηγές Πληροφόρησης: Πρωτογενείς, Δευτερογενείς, Τριτογενείς», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
3. Ιορδάνογλου Δ., (2008) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Νέες τάξεις και προοπτικές», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
4. Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε., (2011) «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
5. Λαγουμιντζής Γ., Βλαχόπουλος Γ. και Κουτσογιάννης Κ., (2015) «Συγγραφή και αξιολόγηση μίας έρευνας», Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
6. Μαντζάρης Γ., (2014) «Επιστημονική έρευνα. Συγγραφή-Διαμόρφωση-Παρουσίαση επιστημονικών εργασιών», Σέρρες. [online] Διαθέσιμο σε http://www.copycity.gr/myfiles/copy/820_pages.pdf.
7. Ντάνος Α. και Σαμαντά Ε., (2015) «Εισαγωγή στη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
8. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
9. Φιλίας Β., (1996), «Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών», Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
10. Χατζηπαντελή Π. (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

7.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armstrong M., (2014) "A Handbook of Human Resources Management, Practice", 13th edition, London: Kogan Page.
2. Becker H. A., (1992) "Generations and their opportunities", Amsterdam: Meulenhof.
3. Bell J., (1997) «Μεθοδολογικός σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής έρευνας», Αθήνα: Εύδοξος
4. Bittel L. R., (2011) "The executive skills program" Hamilton A. Institute Inc.
5. Cohen L., Manion, L. & Morrison, K. (2008) "Research Methods in Education", Routledge Falmer, Taylor & Francis Group, London.
6. Eliot J., (1991) "Action Research For Educational Change", Open University Press Milton Keynes, Philadelphia.
7. Noe R., Hollenbeck J., & Gerhart B., (2009) «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναθεωρημένη ελληνική έκδοση», Αθήνα: Παπαζήσης.
8. Robbins S. & Judge T., (2011) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική»
9. Smith A. III, (2013) "The Gen X and Millennial Guide to a Thriving Career", iUniverse LLC, Bloomington [online] available from: <https://books.google.gr/books?id=ZjyGAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false> [accessed 05-01-2017].
10. Smith S. A. & Mazin R. A., (2004) "The HR Answer Book. An indispensable guide for managers and Human Resources Professionals", New York: AMACOM.

7.3 ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Algorta M., & Zeballos F., (2011) "Human resource and knowledge management: best practices identification", *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Issue: 4, pp.71-80.
2. Anantatmula V. S. & Shrivastav B., (2012) "Evolution of project teams for Generation Y workforce", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 Issue: 1, pp. 9-26.

3. Batra S. (2017) "How do new ventures attract and retain talented employees? The case of Shaadisaga", *Human resource management International Digest*, Vol.25 Issue: 2, pp. 1-3.
4. Baum T., (2012) "Human resource management in tourism: a small island perspective", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6 Issue: 2, pp.124-132.
5. Baugh G. & Sullivan S., (2005) "Mentoring and career development", *Career Development International*, Vol. 10 Issue: 6/7, pp.425-428
6. Bova B., & Kroth M., (2001) "Workplace learning and Generation X", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 Iss: 2, pp. 57-65.
7. Brigham F., (2015) "Chapter 1 Quantitative research in education: Impact on evidence-based instruction" *In Current Issues and Trends in Special Education: Research, Technology, and Teacher Preparation*.
8. Chandra Y. & Shang L., (2017) "An RQDA-based constructivist methodology for qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 1, pp.90-112.
9. Counsell D., (1999) "Careers in Ethiopia: an exploration of careerists' perceptions and strategies", *Career Development International*, Vol. 4 Issue: 1, pp.46-52.
10. Damgaard T., Freytag P. & Darmer P., (2015) "Qualitative methods in business studies" *In Getting Better at Sensemaking*, pp.143-186.
11. Deloitte, (2016) "The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders", For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pp 1-26.
12. Eddy S. Ng Emma Parry . "Multigenerational Research in Human Resource Management" *In Research in Personnel and Human Resources Management*. Published online: 30 Jun 2016, 1-41.
13. Gerring J., (2004) "What Is a Case Study and What Is It Good for?" Vol. 98, No. 2, *American Political Science Review*.
14. Glass A., (2007), "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Iss 2, pp. 98-103.

15. Hanson D. & Grimmer M., (2007) "The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Issue: 1/2, pp.58-70.
16. Haynes B., (2011), "The impact of generational differences on the workplace", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 Iss 2, pp.98-108.
17. Hill L., (1992) "A Comparative Analysis of Selected Economic Methodologies: Praxeology, Positivism and Institutionalism", *International Journal of Social Economics*, Vol. 19 Issue: 10/11/12, pp.208-221.
18. Holt R. & Sandberg J., "Phenomenology and organization theory" *In Philosophy and Organization Theory*. Published online: 08 March 2015, pp.215-249.
19. Hoobler J.M. & Johnson N. B., (2004) "An analysis of current human resource management publications", *Personnel Review*, Vol. 33 Issue: 6, pp.665-676.
20. Human Resource Management International Digest, (2010) "A treasure too valuable to waste: Human resource management" Vol. 18 Issue: 3, pp.26-29.
21. Imtiaz A., Ineen S., Sanjoy K. P., Abdullahil A., (2013) "Employee performance evaluation: a fuzzy approach", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 62 Issue: 7, pp.718-734.
22. Inkson K., (2008) "Are humans resources?", *Career Development International*, Vol. 13 Issue: 3, pp.270-279.
23. Jepsen Narelle Hess Denise M., (2009),"Career stage and generational differences in psychological contracts", *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 3 pp.261-283.
24. Jorgensen B., (2003) "Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era", *Foresight*, Vol. 5 Issue: 4, pp.41-49.
25. Kirk J., Downey B., Duckett S., & Woody C., (2000) "Name your career development intervention", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Issue: 5, pp.205-217.
26. Khasawneh S., (2011) "Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Issue: 6, pp.534-544.

27. Kong H., Wang S. & Fu X., (2015) "Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.147-168.
28. Menon S., (2012) "Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing", *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Issue: 7, pp.769-785.
29. Nadarajaha S., Kadiresanb V., Kumarc R., Kamild N.N.A., & Yusoffe Y.M., (2012) "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp.102-118.
30. Newton S., (2001) "Mastering your career: linking workplace training to tertiary studies", *New Library World*, Vol. 102 Issue: 1/2, pp.34-38.
31. Poulsen K., (2006) "Implementing successful mentoring programs: career definition vs mentoring approach", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Issue: 5, pp.251-258.
32. Rashmirekha S., (2012) "Research: In a methodological frame", *Journal of Arts, Science & Commerce, Research Scholar*, IIT Guwahati, Assam, India.
33. Robert Half International, (2008) "What millennials workers want: How to attract and retain gen Y employees", pp.1-18.
34. Roland K. Yeo Jessica Li, (2011), "Working out the quality of work life", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19 Iss 3 pp. 39-45.
35. Saba T. (2013), "Understanding Generational Differences in the Workplace" *Queens University IRC* pp.1-11.
36. Skok M.M., & Dolinšek T., (2013) "Some findings on career counselling in higher education", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7 Issue: 1, pp.81-94.
37. Stumpf S., (2010) "Stakeholder competency assessments as predictors of career success", *Career Development International*, Vol. 15 Issue: 5, pp.459-478.
38. Svetlik I., & Stavrou-Costea E., (2007) "Connecting human resources management and knowledge management", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Issue: 3/4, pp.197-206.

39. Tan S.K. & Wan F.W.Y., (2013), "Generation differences in work motivation: From developing country perspective", Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn Malaysia.
40. Verma S. & Dewe P., (2008) "Valuing human resources: perceptions and practices in UK organisations", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 12 Issue: 2, pp.102-123.
41. Watson, T. J., (2010) "Critical social science, pragmatism and the realities of HRM", The international Journal of Human Resources Management, 21 (6), pp.915-931.
42. Yamamoto H., (2006) "The relationship between employees' inter-organizational career orientation and their career strategies", Career Development International, Vol. 11 Issue: 3, pp.243-264.
43. Yrle A., Hartman S. & Payne D., (2005) "Generation X: acceptance of others and teamwork implications", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 11 Issue: 5/6, pp.188-199.

7.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>
2. <http://www.kathimerini.gr/825071/article/oikonomia/epixeirhseis/proklhsh-gia-tis-etaireies-ta-diaforetika-xarakthristika-twn-4-genewn-ergazomenwn>
3. http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm
4. <http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>
5. <http://www.apdattikis.gov.gr>

Η' ΜΕΡΟΣ

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

8.1 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α': ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τη διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων» με εξειδίκευση στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Το θέμα της παρούσας έρευνας αναφέρεται στην επίδραση των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην Επαγγελματική Σταδιοδρομία των Εργαζομένων: Γενιά Χ vs Γενιά Υ (Millennial). Μελέτη περίπτωσης η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής.

Η συμμετοχή σας στην ως άνω έρευνα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία. Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τη διεξαγωγή επιστημονικών αποτελεσμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που αφιερώσατε και για την προθυμία σας να συμβάλλετε στην εν λόγω έρευνα.

Με εκτίμηση,

Νίκος Κόρακας

A. Ικανοποίηση από τη θέση εργασίας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι σημαντική					
2. Η εργασία μου, μου δίνει την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης					
3. Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά μου					
4. Θεωρώ ότι η θέση εργασίας μου με εξελίσσει για το επόμενο επαγγελματικό μου βήμα					
5. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούμαι ως προς το σύνολό της					

Β. Εκπαίδευση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
6. Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αυξήσω τις πιθανότητες επίτευξης στόχων στην επαγγελματική σταδιοδρομία μου					
7. Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν να αποκτήσω νέες γνώσεις για την επαγγελματική μου ανάπτυξη					
8. Μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης του οργανισμού, έχω τη δυνατότητα να βελτιώσω τις ικανότητές μου για να προωθηθώ σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο					
9. Ο οργανισμός φροντίζει να αναπτύξω τις ικανότητες που χρειάζομαι για την προώθηση της καριέρας μου					
10. Η απόκτηση δεξιοτήτων από τα προγράμματα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο οργανισμός, βοηθούν στην εξέλιξη της επαγγελματική σταδιοδρομίας μου					
Γ. Συμβουλευτική υποστήριξη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
11. Είναι σημαντική η συζήτηση με τον προϊστάμενό μου σχετικά με τις επαγγελματικές μου φιλοδοξίες και στόχους					
12. Είναι σημαντική η στήριξη από τον προϊστάμενό μου αναφορικά με την πρόθεσή μου για καριέρα					
13. Είναι χρήσιμο να υπάρχουν επίσημα συμβουλευτικά προγράμματα υποστήριξης της επαγγελματική σταδιοδρομίας από τους προϊστάμενους					
14. Το ενδιαφέρον του προϊστάμενού μου σχετικά με την προώθησή μου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μου					
15. Είναι αναγκαία η ενθάρρυνση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη					

Δ. Καθοδήγηση καριέρας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
16. Η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών σχετικές με την καριέρα μου, με βοηθά να επιτύχω συγκεκριμένες αλλαγές και στόχους					
17. Ένας μέντορας σταδιοδρομίας συμβάλλει στο συντονισμό των επαγγελματικών μου στόχων					
18. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με παροτρύνει να εμπιστευτώ περισσότερο τον εαυτό μου για να υποβάλω μία αίτηση προαγωγής					
19. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας με βοηθά για να έχω περισσότερη εμπιστοσύνη στις δικές μου ικανότητες					
20. Ένα μέντορας σταδιοδρομίας θα μπορούσε να με παροτρύνει να κάνω πράγματα για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων					
Ε. Επαγγελματική Σταδιοδρομία	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
21. Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μου					
22. Συγκεντρώνω τακτικά πληροφορίες σχετικές με ευκαιρίες σταδιοδρομίας					
23. Η επιλογή της καριέρας μου είναι μία από τις σημαντικότερες αξίες μου					
24. Με ενδιαφέρει η εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας					
25. Έχω ξεκάθαρους στόχους καριέρας					

ΣΤ. Δημογραφικά στοιχεία		
26. Φύλο	Ανδρας	
	Γυναίκα	
27. Χρονολογία γέννησης	Γεννημένος/η μεταξύ 1965-1979	
	Γεννημένος/η μεταξύ 1980-1995	
28. Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	
	Κάτοχος μεταπτυχιακού / Κάτοχος Διδακτορικού / Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ	
29. Κάτοχος θέσης ευθύνης	Ναι	
	Όχι	
30. Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα	Έως και 10 έτη	
	10 έως και 20 έτη	
	20 έως και 30 έτη	
	Από 30 έτη και άνω	
31. Ετήσιο εισόδημα	Έως και 10.000€	
	10.001€- 20.000€	
	20.001€- 35.000€	
	Άνω των 35.000€	