



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Διπλωματική εργασία

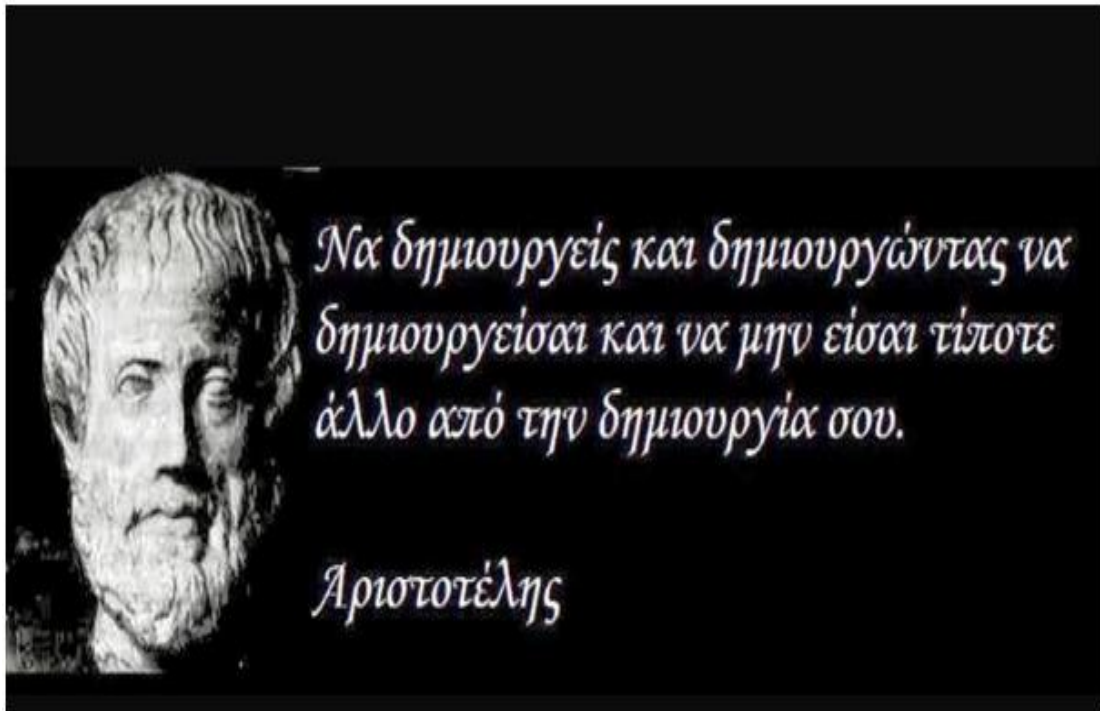
Η ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και πως επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και την επωνυμία της επιχείρησης

How psychological safety affects employee performance and employer brand

Ασημίνα Ν. Μπαδάκη
HRM 22014

Επιβλέπων Καθηγητής
Λεωνίδας Χατζηθωμάς

Ιανουάριος 2023



Αριστοτέλης

(Αρχαίος Έλληνας Φιλόσοφος 384 π.Χ.- 322 π.Χ.)

Θεωρείται από τους μεγαλύτερους φιλοσόφους όλων των εποχών. Πέρα από φιλόσοφος, υπήρξε φυσιολόγος, δημιουργός της λογικής και ο σημαντικότερος από τους διαλεκτικούς της αρχαιότητας. Το έργο του λαμπρό, η διδασκαλία του κυριάρχησε στη δυτική φιλοσοφική και επιστημονική σκέψη.

**"Δεσπότης δούλου δείται και δούλος δεσπότης."
(Ο αφέντης έχει την ανάγκη του δούλου και ο δούλος του αφέντη).**

Πηγή <https://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=5>

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τους δύο γονείς μου που υπεραγαπώ, τον αδερφό μου και την οικογένεια του, και όλους εκείνους τους ανθρώπους που με στήριξαν και με στηρίζουν, τους φίλους μου.

Ευχαριστώ τον αξιοσέβαστο καθηγητή κ. Λεωνίδα Χατζηθωμά για τη στήριξη του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ τον αξιότιμο καθηγητή κ. Δημήτριο Μιχαήλ και την αξιαγάπητη κα Μαρία Γιαννή που μου έδωσαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσω το όνειρο μου.

Περιεχόμενα

1.	Περίληψη - Λέξεις κλειδιά.....	7
2.	Εισαγωγή	9
3.	Κεφάλαιο 1ο Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής Social Exchange Theory - SET	12
3.1	Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής	12
3.2	Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και η επίδραση της στην διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	13
3.3	Η ψυχολογική ενδυνάμωση και ο ρόλος της στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής	14
3.4	Δέσμευση αποτέλεσμα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης	16
4.	Κεφάλαιο 2ο Ψυχολογική ασφάλεια Psychological Safety - PS	18
4.1	Ψυχολογική ασφάλεια	18
4.2	Ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά	20
4.3	Ψυχολογική ενδυνάμωση	21
4.4	Δικαιοσύνη των προϊσταμένων και ψυχολογική ασφάλεια	22
4.5	Σύγκρουση	24
4.5.1	Σύγκρουση πως ορίζεται	24
4.5.2	Ψυχολογική ασφάλεια και σύγκρουση	25
4.5.3	Σύγκρουση και Αποτελεσματικότητα Ομάδας	26
5.	Κεφάλαιο 3ο Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς Inclusive Leadership - IL	29
5.1	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	29
5.2	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς - η ανάγκη του εργαζομένου να ανήκει στην ομάδα και να νιώθει μοναδικός	30
5.3	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής	32
5.4	Ο συντονιστικός ρόλος της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς	32
5.5	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και δέσμευση	33
5.6	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και ψυχολογική ασφάλεια	34
5.7	Ενσωμάτωση ηγετών	35
5.8	Η σχέση μεταξύ της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής και της απόδοσης	37

6.	Κεφάλαιο 4ο	
	Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη Employer Branding - EB	39
6.1	Ορισμός - έννοια της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη	39
6.2	Ελκυστικότητα της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη	42
6.3	Εσωτερικό μάρκετινγκ της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη	44
6.4	Πως συσχετίζεται η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	46
6.5	Αξιοπιστία της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη	46
6.6	Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ως στρατηγικό εργαλείο	47
6.7	Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη στη βελτίωση των ανθρώπινων πόρων (HRD Human Resource Development)	48
7.	Κεφάλαιο 5ο Απόδοση	
	Performance - P	50
7.1	Ψυχολογική ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων	50
7.2	Η σχέση της μάθησης με την απόδοση	51
7.3	Απόδοση των στελεχών	52
7.4	Οργανωτική απόδοση και απόδοση της ομάδας	52
7.5	Ατομική απόδοση	54
7.6	Εικονικές ομάδες (εξ' αποστάσεως εργασία)	55
7.6.1	Απόδοση στις εικονικές ομάδες	55
7.6.2	Πως επηρεάζει η εμπιστοσύνη την απόδοση στις εικονικές ομάδες	55
7.6.3	Διαχείριση συγκρούσεων και απόδοση στις εικονικές ομάδες	55
7.6.4	Ηγεσία απόδοση & σύγκρουση της εικονικής ομάδας	56
8.	Υποθέσεις	57
9.	Κεφάλαιο 6ο Μεθοδολογία	58
9.1	Στοιχεία του ερωτηματολογίου	58
9.2	Δείγμα	60
9.3	Ερευνητική διαδικασία	60
10.	Κεφάλαιο 7ο Αποτελέσματα	62
10.1	Αποτελέσματα	62
10.2	Μέτρηση Cronbach's Alpha	63
10.3	Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας	63

11	Κεφάλαιο 8ο Συμπεράσματα συζήτηση υποθέσεων	66
11.1	Συμπεράσματα - συζήτηση υποθέσεων	66
12	Κεφάλαιο 9ο Περιορισμοί -Μελλοντική έρευνα	68
12.1	Περιορισμοί	68
12.2	Μελλοντική έρευνα	69
13	Αρθρογραφία	70
14	Παράρτημα 1.	77
14.1	Ερωτηματολόγιο	77
14.2	Αρθρογραφία ερωτηματολογίου.....	80

Περίληψη

Με την εργασία αυτή επιθυμούμε να αναφερθούμε στη ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, και στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις συνέπειες της έκφρασης των απόψεων, σκέψεων την ανάληψη διαπροσωπικών κινδύνων στον εργασιακό χώρο. Οι Schein & Bennis αναφέρθηκαν στη ψυχολογική ασφάλεια για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1960 σε μελέτη τους, και τη δεκαετία του 1990 αναγεννήθηκε από κορυφαίους ακαδημαϊκούς παγκοσμίως με πρωτοπόρα την Edmonson. Ένα ολοένα αυξανόμενο πλαίσιο εννοιών όπως η φωνή και σιωπή του εργαζόμενου, η δέσμευση, η δικαιοσύνη, η ομαδική εργασία, η σύγκρουση, η απόδοση, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη ψυχολογική ασφάλεια. Η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά και με την ηγεσία ειδικά αυτή της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, καθώς και με τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη που διαμορφώνει την άποψη για ένα οργανισμό ότι είναι εργοδότης επιλογής.

Για την επεξεργασία των δεδομένων αλλά και την εξαγωγή των συμπερασμάτων που προέκυψαν χρησιμοποιήθηκε αρχικά η εφαρμογή SPSS από την οποία προέκυψαν οι ερωτήσεις για την κάθε μια μεταβλητή που εξετάσαμε. Στη συνέχεια με τη βοήθεια του SmartPLS δημιουργήθηκε το εννοιολογικό μοντέλο και δόθηκε η ερμηνεία του. Η έρευνα αποκαλύπτει το χαμηλό ποσοστό της ψυχολογικής ασφάλειας στο δημόσιο τομέα η οποία επηρεάζεται από τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη σε συνάρτηση με την καλή άσκηση της ηγεσίας, ενώ η άμεση σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την απόδοση δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελέσματα που όμως μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για αλλαγές στη διαχείριση σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους, στην επένδυση σε πρακτικές που θα αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο .

Λέξεις κλειδιά

- ✿ Ψυχολογική ασφάλεια
- ✿ Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής
- ✿ Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς
- ✿ Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη
- ✿ Σύγκρουση
- ✿ Απόδοση
- ✿ Δικαιοσύνη

Abstract

With this paper we wish to refer to psychological safety in the workplace, and to the perceptions of employees about the consequences of expressing opinions, thoughts and taking interpersonal risks in the workplace. Schein & Bennis mentioned psychological safety for the first time in the 1960s in their study, and in the 1990s it was revived by academics worldwide led by Edmonson. An ever-growing framework of concepts such as employee voice and silence, commitment, justice, teamwork, conflict, performance, trust, communication, influence and are influenced by psychological safety. Psychological safety is also positively related to leadership especially that of inclusive leadership, as well as managing the employer brand that shapes the perception of an organization as an employer of choice.

In order to process the data and to draw the resulting conclusions, the SPSS application was initially used, from which the questions for each variable that we examined arose. Then with the help of SmarPLS the conceptual model was created and its interpretation was given. The research reveals the low percentage of psychological safety in the public sector which is influenced by the management of the employer's brand in relation to the good exercise of leadership, while the direct relationship of psychological safety with performance does not bring about the desired results. Results that can create the conditions for changes in employee relations management, in investing in practices that will develop human capital.

Keywords

- ✿ **Psychological Safety**
- ✿ **Social Exchange Theory**
- ✿ **Inclusive Leadership**
- ✿ **Employer Branding**
- ✿ **Conflict**
- ✿ **Performance**
- ✿ **Justice**

Εισαγωγή

Δύο πολύ σημαντικά θέματα που απασχολούν τους οργανισμούς, στη σημερινή εποχή, είναι η ολοένα αυξανόμενη τάση για εξ' αποστάσεως εργασία και η δημογραφική αλλαγή των εργαζομένων, με τις γυναίκες να αναλαμβάνουν περισσότερες ηγετικές θέσεις από πριν, αλλά και τη γήρανση του προσωπικού. Στο δυναμικά αυτό εξελισσόμενο περιβάλλον οι νέοι εργαζόμενοι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές που ενισχύουν στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, επιζητούν νέες ευκαιρίες για την εξέλιξη τους, και προσπαθούν να αξιολογήσουν την αξία του οργανισμού τους και των υποψήφιων οργανισμών (Chambers et al., 1998 ; Michaels et al., 2001). Έτσι βρίσκονται απέναντι σε προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν για τη διαχείριση του ταλέντου τους διαμέσου της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη, αναπόφευκτα όλα αυτά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος ασκεί τα καθήκοντα του με άμεση συνέπεια τον αντίκτυπο στην απόδοση του. Η προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες, ειδικά του προσωπικού εκείνου που είναι ειδικευμένο και προσφέρει καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις σε εργασιακά θέματα δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Charbonnier -Voirin, Poujol, & Vignolles, 2017), για αυτό και η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι ένας τομέας στον εργασιακό χώρο με διαρκή ανάπτυξη (Benraiss- Noailles & Viot, 2021, Gilani & Cunningham, 2017).

Σημαντικό ρόλο στη διατήρηση του προσωπικού διαδραματίζει η ψυχολογική ασφάλεια η οποία κατά τους Edmondson, (1999) & Kahn, (1990) αναφέρεται ως η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος μπορεί να εκφραστεί και να αναλάβει ρίσκα χωρίς να έχει φόβο των αρνητικών συνεπειών, δηλαδή να τιμωρηθούν ή να απορριφτούν από την ομάδα, και έτσι να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι. Το σημερινό άστατο εργασιακό περιβάλλον επιβάλλει οι εργαζόμενοι να υπερβαίνουν τον εαυτόν τους, παρόλο αυτά όμως παρατηρείται ότι δεν προτίθενται να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια, για αυτό και οι οργανισμοί οφείλουν να επιδιώκουν ασφαλή περιβάλλοντα καθώς και τη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, περιβάλλοντα στα οποία οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράσουν τα θέματα που τους απασχολούν και να νιώθουν οικεία. Οι κοινωνικές σχέσεις πρέπει να επιδιώκονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον προϊστάμενο, επηρεάζουν δε θετικά τη δημιουργία εργασίας η οποία με τη σειρά της αυτή μεσολαβεί θετικά στην ευημερία και απόδοση των εργαζομένων (Wang et al.,

2020), ακόμη η δημιουργία εργασίας βελτιώνει την οργανωτική δέσμευση (Tims et al., 2013). Δίχως αμφιβολία πολλοί οργανισμοί θα συνεχίσουν να θέλουν να διατηρήσουν την εξ' αποστάσεως εργασία αφού έχει μικρότερο κόστος, και να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα ανακύπτοντα προβλήματα που δημιουργεί η έλλειψη κοινωνικών σχέσεων βρίσκοντας τρόπο για την επικοινωνία των μελών της ομάδας και τη δημιουργία δεσμών. Η επιτάχυνση της εξ' αποστάσεως εργασίας θα επηρεάσει σημαντικά την κουλτούρα του οργανισμού αλλά και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, το ρόλο που θα διαδραματίσει η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία, και η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης. Ο ηγέτης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων (Busse & Regenberg, 2019), η δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων θεωρούνται παράγοντες που διευκολύνουν την ανάπτυξη του οργανισμού (Radda et al., 2015), απόδοση (Tran & Choi, 2019) και ανταγωνιστικότητα (Sibanda et al., 2014). Από μελέτες προέκυψε ότι η δέσμευση σχετίζεται θετικά με λιγότερες απουσίες από πλευράς των εργαζομένων, με αυξημένη δημιουργικότητα, αύξηση της απόδοσης, ικανοποίηση των πελατών (Busse & Regenberg, 2019 ; De Waal & Pienaar, 2013 ; Shuck & Herd, 2012). Πολλοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό τους εξαιτίας της συμπεριφοράς των ηγετών τους (Carasco-Saul et al., 2015), η οποία συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ παράλληλα δημιουργεί ένα περιβάλλον κατάλληλο για εργασία (Tran & Choi, 2019). Όταν ο ηγέτης είναι διαθέσιμος τη στιγμή που τον χρειάζεται ο εργαζόμενος ο εργαζόμενος θα ανταποδώσει με στάσεις και συμπεριφορές που ευεργετούν την επιχείρηση (Radiul et al., 2021).

Στη παρούσα έρευνα θα προσπαθήσουμε να επαληθεύσουμε ότι όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ψυχολογικά ασφαλείς, ενταγμένοι σε ένα πλαίσιο γόνιμης αλληλεπίδρασης και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης αναλαμβάνουν ρίσκα για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους (Edmondson, 1999 ; Edmondson & Lei, 2014), έχοντας ως στόχο την αύξηση της απόδοσης. Πολλοί ενδεχομένως να θεωρούν ότι ο δημόσιος τομέας έχοντας το πλεονέκτημα της ύπαρξης μόνιμης υπαλληλικής σχέσης θα είναι ένας ασφαλές χώρος να εργαστεί κάποιος. Στις κοινωνικές σχέσεις όμως, η ψυχοσύνθεση και ο τρόπος κοινωνικοποίησης των μελών της ομάδας η προσωπικότητα του εργαζόμενου δηλαδή, είναι η κινητήριος δύναμη γύρω από την οποία χτίζονται υγιείς σχέσεις τέτοιες που βοηθούν στην οικοδόμηση ενός ασφαλούς

εργασιακού περιβάλλοντος. Για αυτό και είναι πολύ σημαντικό να ερευνηθούν ενδελεχώς όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα βοηθήσουν να κατανοηθεί το υπάρχον περιβάλλον να εντοπιστούν όλα εκείνα τα στοιχεία που επιτρέπουν τη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, να εξεταστούν οι συνέπειες για τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό και να υιοθετηθούν οι κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την οικοδόμηση του επιθυμητού περιβάλλοντος που θα οδηγήσει τον οργανισμό σε αυξημένα επίπεδα απόδοσης. Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η δημιουργία μηχανισμών που θα επιτρέψει στη δημιουργία νέας φύσεως εργασιακών σχέσεων δεν θα επιτρέψει μόνο την αύξηση της απόδοσης, τη δέσμευση την ομαδική εργασία αλλά θα δημιουργήσει ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο επενδυτικό κεφάλαιο ικανό να ανταπεξέλθει σε κάθε δυσκολία, αφού οι δεσμοί που θα δημιουργηθούν θα είναι ικανοί να ξεπεράσουν κάθε εμπόδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ

SOCIAL EXCHANGE THEORY - SET

3.1 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Ο Homans το 1961 αναφέρθηκε στον όρο "*κοινωνική ανταλλαγή ως την αμοιβαία ανταλλαγή υπηρεσιών είτε αυτές είναι απτές είτε άυλες, και συμβάλει θετικά σχετιζόμενη μεταξύ απόδοσης και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*" (Cosmides & Tooby, 1989 ; Gould-Williams & Davies, 2005), οι ανταλλαγές αυτές συνεπάγονται υποχρεώσεις από το ένα άτομο στο άλλο, με αποτέλεσμα να είναι εμφανής η προσδοκία κάποιας μελλοντικής αμοιβαιότητας (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) . Όταν μια δράση ή συναίσθημα που δημιουργείται από ένα άτομο, τιμωρείται ή ανταμείβεται από ένα άλλο άτομο, ανεξάρτητα από την αντίδραση η οποία παράγεται, τότε τα άτομα αυτά βρίσκονται σε συνθήκη αλληλεπίδρασης (Homans, 1961). Μια από τις κυρίαρχες έννοιες για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005), εξηγεί κοινωνιολογικά και ψυχολογικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων, και την κοινωνική δομή των σχέσεων (Choi & Lotz, 2018 ; Kim & Qu, 2020), εξετάζοντας εκτός από την οικονομική ανταμοιβή την ευημερία των εργαζομένων, και την επένδυση αυτών στον οργανισμό (Tsui et al., 1997), επιβεβαιώνοντας έτσι τον Blau όταν το 1964 αναφέρθηκε ότι είναι το κλειδί για τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης σχέσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.

Οι ηγέτες που είναι ανοιχτοί, διαθέτουν τον εαυτό τους προς όλους τους υπαλλήλους, τους παρακινούν να προσκολληθούν αλλά κυρίως να είναι ευχαριστημένοι με το ρόλο τους στον οργανισμό (Choi et al., 2015 ; Xiaotao et al., 2018), ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των οπαδών τους και αυτοί ανταποδίδουν με τη δέσμευση τους στην εργασία (Carmeli et al., 2010). Οι εργαζόμενοι έχουν τη τάση να ανταποκρίνονται σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές της επιχείρησης (Bowen & Ostroff, 2004, Wright & Nishii, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008), και επιθυμούν να την ανταμείψουν με συμπεριφορές που ξεπερνούν τον επαγγελματικό τους ρόλο (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Hsu et al., 2019 ; Karatepe, 2013). Είναι αυτοί που ταυτίζονται με την επιχείρηση και ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Gould Williams & Davies, 2005; Kim, 2005).

3.2 Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και η επίδραση της στην διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη

Οι αλληλεπιδράσεις είτε αυτές λαμβάνουν χώρα επίσημα ή ανεπίσημα σε έναν οργανισμό, προκαλούν την αίσθηση της υποχρέωσης με τη μορφή των ψυχολογικών συμβολαίων, τα οποία βασίζονται στην αμοιβαία σχέση μεταξύ εργοδότη - εργαζομένου (Maurya, et al., 2021), η οποία ενισχύεται από τη δίκαιη μεταχείριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Maurya & Agarwal, 2017). Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη εξηγεί ποιος και τι ευθύνεται, ποια είναι η αιτία που κάποιοι οργανισμοί είναι πιο ελκυστικοί από άλλους, τις πρακτικές που χρησιμοποιούν αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν (Ambler & Barrow, 1996 ; Barrow & Mosley, 2005 ; Sartain & Schumann, 2008), καθιστώντας εύκολο να κατανοηθεί η σχέση στάσεων και συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο (Jaewon & Riccard, 1997). Η διαδικασία της κοινωνικής ανταλλαγής ξεκινά όταν οι επιχειρήσεις εκτιμώντας τη συνεισφορά του εργαζομένου, φροντίζουν για την ευημερία του (De Souza Meira, & Hancer, 2021), με τον εργαζόμενο να ανταποκρίνεται ανάλογα (Eisenberger et al., 1986 ; Yang, 2012). Τέτοιες σχέσεις πρέπει να αναπτύσσονται από πίστη, αμοιβαία δέσμευση και εμπιστοσύνη (Cropanzano & Mitchell, 2005). Οι Eisenberger et al., (1986) αναφέρουν ότι η σχέση αφοσίωσης ανάμεσα εργαζομένων και εργοδότη είναι αμφίδρομη για αυτό και οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να είναι κομμάτι της επιτυχίας του οργανισμού (Jaiswal & Dhar, 2016 ; Kurtessis et al., 2017 ; Cole et al., 2002), προτρέποντας τους εργαζομένους να δίνουν σημασία στους αποκτηθέντες πόρους και τη συνεισφορά τους στον οργανισμό (Zhao et al., 2020b όπως αναφέρεται Zhao et al., 2021).

Ένας οργανισμός για τη διαχείριση των εργαζομένων εφαρμόζει μια σειρά πρακτικών που περιλαμβάνουν ανταμοιβές και τιμωρίες, οι εργαζόμενοι θέλουν τις ανταμοιβές και αποφεύγουν τις τιμωρίες (Sandeepanie et al., 2022). Διαμέσου των πρακτικών ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά με τον εργοδότη αναζητώντας το μέγιστο κέρδος με το λιγότερο κόστος (Ampler & Barrow, 1996 ; Sandeepanie et al., 2022), οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους είναι ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία και ενισχύουν την αντιληπτή διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη (Sandeepanie et al., 2022). Στο αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής αν βρεθεί ότι τα οφέλη που προκύπτουν είναι τα ζητούμενα για τον εργαζόμενο, τότε ο εργαζόμενος

παραμένει στον οργανισμό θεωρώντας τον ως εργοδότη επιλογής με την απόφαση αυτή να διαφοροποιείται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο (Sandeepanie et al., 2022).

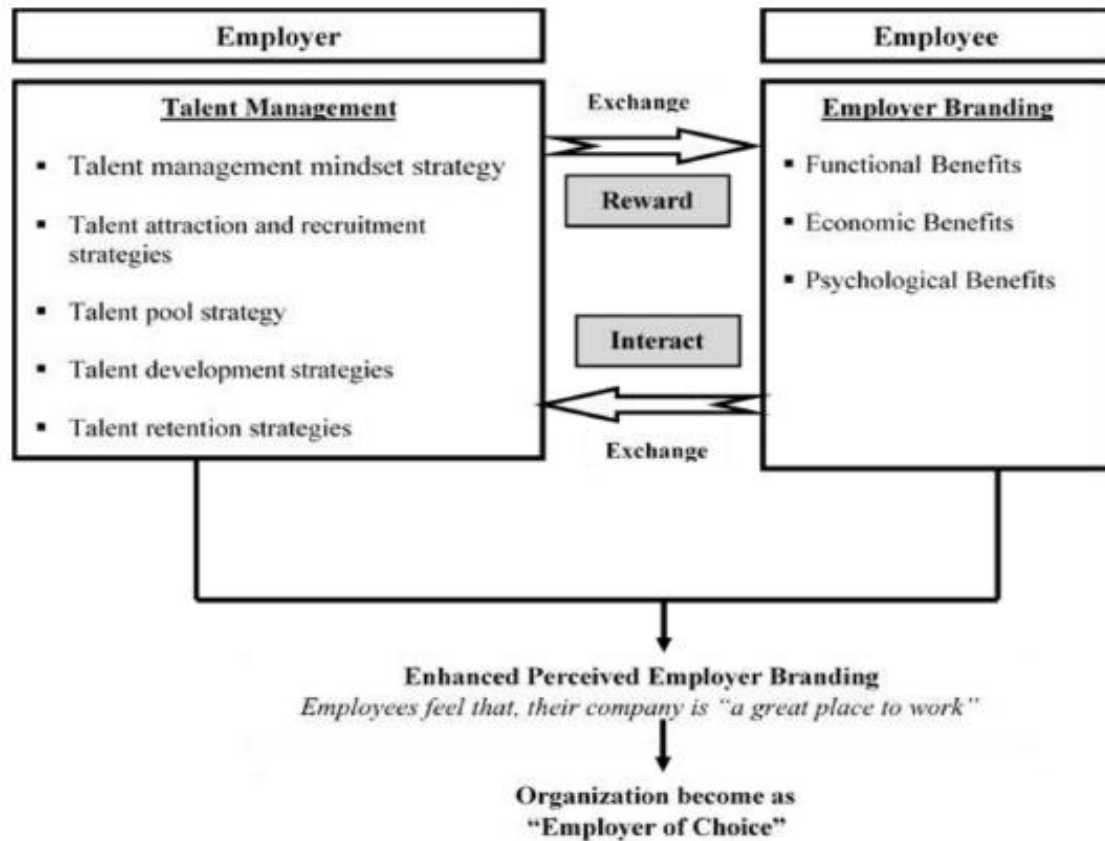


Figure 1.
Theoretical affirmations derivate from the social exchange theory

Πηγή Sandeepanie et al., 2022

3.3 Η ψυχολογική ενδυνάμωση και ο ρόλος της στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Η ψυχολογική ενδυνάμωση, προέρχεται από τις πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και παρέχει στον εργαζόμενο, υποστήριξη, αυτονομία και ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (Jaiswal & Dhar, 2016 ; Kang et al., 2020), έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται ψυχολογικά ενδυναμωμένος με αποτέλεσμα να δεσμεύεται (Bhatnagar, 2012 ; Cain et al., 2018) και το έργο του να είναι επιτυχημένο (Tuli & Rowlinson,

2009 ; Appelbaum et al., 2015). Οι εργαζόμενοι αυτοί δεν φοβούνται την τιμωρία σε περίπτωση αποτυχίας (Baer & Frese, 2003 ; Carmeli et al., 2009 ; Xu et al., 2019). Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ενθαρρύνει τους εργαζομένους να διατυπώνουν τις απόψεις τους (Carmeli et al., 2010), προκειμένου να βελτιωθεί η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων (Detert & Burris, 2007) με αποτέλεσμα η απόδοση να είναι η επιθυμητή (Baer & Frese, 2003 ; Kessel et al., 2012 ; Hirak et al., 2012). Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη άποψη για την επιχείρησή τους και ανταποδίδουν ως το σημείο που μπορούν τις αξίες του οργανισμού (Garg & Dhar, 2016). Ο Spreitzer (1995) την προσδιόρισε ως μια γνωστική αντίληψη των εργαζομένων όπου όταν ικανοποιούνται οι συναισθηματικές και κοινωνικές προσδοκίες τους, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν (Ahmed & Zafar, 2018).

Για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων από πλευράς εργαζομένων, οι διευθυντές θα πρέπει να ενισχύουν μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα εργασίας (Bettencourt et al., 2001). Ο Saks (2006) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται πιο έντονα την οργανωτική υποστήριξη, είναι πιο αφοσιωμένοι στα καθήκοντά τους, για αυτό και θα πρέπει να ενισχυθεί η οργανωτική υποστήριξη των εργαζομένων (Cheng & Yang, 2018 ; Wen et al., 2019), και κατά συνέπεια θα παρακινηθούν για να αποδώσουν περισσότερο (Chiang & Hsieh, 2012 ; Kang et al., 2020). Έχει υποστηριχτεί ότι η οργανωτική υποστήριξη αναφέρεται στη συναισθηματική και κοινωνική πλευρά της κοινωνικής ανταλλαγής (Ahmed & Zafar, 2018 ; Eisenberger et al., 1986 ; Blau, 1964), με τους εργαζομένους να νιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη αξία (Li et al., 2019) και να έχουν τον έλεγχο στην εργασία (Maynard et al., 2012), και εξήγησε τη σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων (Chang & Busser, 2020 ; Detnakarin & Rurkkhum, 2019 ; Hsu et al., 2019). Η ψυχολογική ενδυνάμωση αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων ενώ παράλληλα ενισχύει την αίσθηση της εξουσίας τους (Conger & Kanungo, 1988 ; Zimmerman & Rappaport, 1988) με πιθανό αποτέλεσμα τη καλύτερη απόδοση (Hewagama et al., 2019). Μια απόδοση που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Karatepe et al., 2018) και να επιτυγχάνουν την αφοσίωση τους (Huertas Valdivia et al., 2019). Τα υψηλά επίπεδα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης παρακινούν τους εργαζόμενους να εκτελούν

τα καθήκοντα τους καλύτερα (Chiang & Hsieh 2012), ενισχύοντας θετικές συμπεριφορές και την αφοσίωση τους στον οργανισμό (Garg & Dhar, 2016).

3.4 Δέσμευση αποτέλεσμα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης

Η δέσμευση στην εργασία ορίζεται ως η συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων (Kahn, 1990), επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και είναι απαραίτητη για την αύξηση της απόδοσης (Armstrong, 2016 ; Karatepe, 2015). Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι ειδικά αυτοί σε υψηλό επίπεδο είναι πιο παραγωγικοί έχουν ενθουσιασμό και ζωντάνια (Bakker & Demerouti, 2008). Όταν οι εργαζόμενοι δέχονται συγκεκριμένα οφέλη προτίθενται να δεσμευτούν (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Saks, 2006). Μια εποικοδομητική σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων καθώς και η παροχή αυτονομίας προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις κάνουν τη δουλειά πιο ευχάριστη (Cain et al., 2018 ; Putra et al., 2017), Αυτή η αυτονομία μπορεί να θεωρεί ως παράγοντας εργασιακής δέσμευσης (Hobfoll et al., 2018; Slatten & Megmetoglou, 2018). Η ψυχολογική ενδυνάμωση μπορεί να ενισχύει την εργασιακή δέσμευση (Babakus et al., 2017 ; Karatepe et al., 2018 ; Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Saks, 2006), μεγιστοποιώντας την απόδοση (Karatepe, 2013), επιβεβαιώνοντας τη σχέση αμοιβαίας επένδυσης εργαζόμενου εργοδότη (Tsui et al., 1997) μια σχέση αμοιβαίας αλληλεξάρτησης (Blau, 1964 ; Kurtessis et al., 2017).

Οι Huertas - Valdivia et al., (2019) αναφέρουν ότι οι ηγέτες του οργανισμού πρέπει να προσανατολίζονται στον άνθρωπο. Οι διευθυντές έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στο να επιτευχθεί δέσμευση, στους εργαζόμενους μέσα από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Bhatnagar, 2012 ; Putra et al., 2017), έχοντας εμπιστοσύνη στους εργοδότες τους (Saks (2006). Μελέτες έχουν δείξει ότι θα πρέπει να χρησιμοποιείται η δέσμευση ως αποτέλεσμα υποστήριξης προκειμένου να εξηγήσουν τις σχέσεις στο χώρο εργασίας (Chang & Busser, 2020). Η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται με τους εργασιακούς πόρους οι οποίοι σχετίζονται με την ενδυνάμωση και την υποστήριξη από πλευράς του οργανισμού (Christian et al., 2011 ; Hobfoll et al., 2018 ; Scrima et al., 2014 ; Xanthopoulou et al, 2007). Ένα ευχάριστο περιβάλλον στον εργασιακό χώρο ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων για την αφοσίωση τους (Putra et al., 2017), μια υποστηρικτική σχέση σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση των εργαζομένων κάνουν τη δουλειά των εργαζομένων ουσιαστική και ενδιαφέρουσα (Bhatnagar, 2012). Έτσι η ψυχολογική ενδυνάμωση και η αντιληπτή οργανωτική

υποστήριξη εμπνέουν θετικές συμπεριφορές (Avdin & Tuzun, 2019 ; Chiang & Hsieh, 2012). Ο προϊστάμενος οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η δικαιοσύνη, η οργανωτική κουλτούρα η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση του εργαζομένου (Meyer et al., 2002, Wright & Kehoe, 2009). Μέσω της δικαιοσύνης, οι επιχειρήσεις δείχνουν τη δέσμευση προς τους εργαζόμενους ενισχύοντας με έμμεσο τρόπο τη δέσμευση τους (Meyer et al., 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

PSYCHOLOGICAL SAFETY - PS

4.1 Ψυχολογική ασφάλεια

Οι Schein & Bennis (1965) στην εργασία τους περιέγραψαν την ψυχολογική ασφάλεια ως την αίσθηση της ασφάλειας τους, την αυτοπεποίθηση τους για να μπορούν να βιώσουν την αλλαγή στη συμπεριφορά τους (Edmondson, 2003). Η ψυχολογική ασφάλεια ορίζεται ως η πεποίθηση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού ότι μπορούν να αναλάβουν ρίσκα εκφράζοντας τις απόψεις τους (Edmondson, 1999 ; Edmondson, 1999 όπως αναφέρεται Mahmoud et al., 2018, Yoo et al., 2022 ; Khan et al., 2020), ανακαλύπτοντας παράλληλα μια ισχυρή σχέση με την απόδοση (Edmondson, 2018), και τη μείωση των κινδύνων αυτών, που συνοδεύουν την αλλαγή και την αβεβαιότητα και επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι ενθουσιασμένοι για αυτό τους το ρόλο (Schein & Bennis, 1965 ; Schein & Bennis, 1965 όπως αναφέρεται Nembhard & Edmondson, 2006). Ένας τέτοιος χώρος είναι απαραίτητος και σημαντικός γιατί απελευθερώνονται τα υπάρχοντα ταλέντα, δημιουργείται αξία ειδικά για εκείνους τους οργανισμούς που βασίζονται στη γνώση αλλά και τη συνεργασία προκειμένου να καινοτομήσουν και να αναπτυχθούν (Joo et al., 2022). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ενισχύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται καινούριες ικανότητες (Tiwari & Lenka, 2016).

Είναι ο πιο σημαντικός τρόπος προκειμένου να κατανοήσουμε πως συνεργάζονται οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν κοινό αποτέλεσμα (Edmondson 1999, 2004), ενισχύοντας την αλληλεπίδραση ανάμεσα τους αναφορικά με τη συνεισφορά ιδεών και δράσεων (Edmondson & Lei, 2014 ; Edmondson & Lei, 2014 όπως αναφέρεται Mahmoud et al., 2018), ενώ παράλληλα ενισχύει τη συμμετοχή των στελεχών σε δημιουργικές προσπάθειες (Kark & Carmeli, 2009). Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους αλλά και στους οργανισμούς να μαθαίνουν (Edmondson 1999 ; Carmeli 2007 ; Tucker et al. 2007 ; Carmeli & Gittell 2009 ; Bunderson & Boumgarden 2010), και να αποδίδουν (Collins & Smith 2006 ;

Schaubroeck et al. 2011 ; Carmeli et al. 2012). Σε επίπεδο ομάδας οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζομένους, η κοινωνική υποστήριξη και οι πόροι ενισχύουν τη ψυχολογική ασφάλεια και συμβάλλουν στην απόδοση, μάθηση και καινοτομία (Carmeli & Gitell, 2009 ; Carmeli et al., 2009 ; May et al., 2004). Σε επίπεδο οργάνωσης ο Carmeli το 2007 αναφέρει ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζομένους έχουν θετική σχέση με την ικανότητα να μαθαίνουν από την αποτυχία, δεδομένης της ψυχολογικής ασφάλειας. Η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μέσω της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής και να ενισχύσει τη πεποίθηση του εργαζόμενου με την οποία ταυτίζεται με την επιχείρηση (Schaubroeck et al., 2011 ; Singh et al., 2013, Singh & Winkel, 2012).

Χωρίς ψυχολογική ασφάλεια ένα άτομο αναλογίζεται αν θα εξευτελιστεί, επικριθεί ή θα πληγωθεί αν θα αναφέρει μια ιδέα (Baer & Frese, 2003 ; Baer & Frese, 2003 όπως αναφέρεται Mahmoud et al., 2018 ; Edmondson, 2003, 2004). Είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για την αντίδραση των άλλων, αν αναφέρει μια ιδέα ή γκάφα, κάνει ερωτήσεις ή ζητά ανατροφοδότηση ή αναλάβει ρίσκα (Edmondson, 1999 ; Carmeli & Gittel, 2009 ; Dollard & Bakker, 2010 ; Tiwari & Lenka, 2016 ; Mahmoud et al., 2021 ; Vakira et al., 2022 ; Oropku & Choi , 2020). Για τον Kahn, (1990) είναι αυτή η ικανότητα που επιτρέπει τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν τον εαυτό τους χωρίς φόβο με οποιοδήποτε κόστος ως προς τη θέση, την προσωπική εικόνα, και την καριέρα τους. Αναφέρθηκε σε αυτή ως ένα *«αίσθημα ικανό να δείξει και να απασχολήσει τον εαυτό του χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες στην εικόνα του εαυτού του, την κατάσταση ή την καριέρα»*(Kahn, 1990 ; Kahn, 1990 όπως αναφέρεται Edmondson, 2003, Newman, et al., 2017, Vakira et al., 2022), χωρίς αυτή η πρόταση νέων ιδεών, η ανατροφοδότηση φαίνεται υπερβολικά επικίνδυνη (Nembhard & Edmondson, 2006), Όταν απουσιάζει η ψυχολογική ασφάλεια, η προσοχή των εργαζομένων αποσπάται και δεν εστιάζουν στα καθήκοντα τους (Singh et al., 2013). Σύμφωνα με τον Kahn, (1990) η ψυχολογική ασφάλεια διαμορφώνει το πως τοποθετούν οι εργαζόμενοι τον εαυτό τους στον οργανισμό, αισθάνονται ασφαλείς σε ένα περιβάλλον που εμπιστεύονται, και πιστεύουν ότι μπορεί να μη υποφέρουν για αυτή τους τη δέσμευση. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας προσφέρει μια ιδανική ατμόσφαιρα εργασίας εκεί όπου τα μέλη της αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν σκέψεις, ιδέες χωρίς το φόβο της αποδοκιμασίας (Baer & Frese, 2003 ; Edmondson, 2003).

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και αξιολογούν αν τα μέλη της ομάδας, συνάδελφοι - προϊστάμενοι - εργοδότες, τους ταπεινώσουν με την αναφορά μιας νέας ιδέας, την υποβολή ερωτήσεων, την αναφορά λάθους, την αναζήτηση ανατροφοδότησης (Edmondson, 2003, 2004). Ακόμη να αναφέρουμε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι πολυεπίπεδη και χρησιμεύει τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Edmondson & Lei, 2014 ; Frazier et al, 2016). Οι Huang, Chu & jiang (2008) σε σχετική μελέτη βρήκαν ότι τα μέλη της ομάδας βελτιώνουν την διάθεση για μάθηση αλλά και την απόδοση τους όταν στην ομάδα υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια. Οι Ugwu, Onvishi & Rodriguez - Sanchez (2014) διαπίστωσαν ότι οι ερευνητές έχουν έρθει σε αποτελέσματα στη σχέση ανάμεσα στην οργανωτική εμπιστοσύνη και θετικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εργασία όπως η απόδοση (Dirks, 2000). Η ψυχολογική ασφάλεια συνεπάγεται ένα περιβάλλον το οποίο εστιάζει σε εποικοδομητική συζήτηση που επιτρέπει την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Edmondson, 2003).

4.2 Ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά

Η ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά είναι διαδικασίες με τις οποίες η οργανωτική επιχειρηματικότητα αναπτύσσει καινοτόμες δράσεις (Valka, Rosseira, & Campos, 2020). Η έννοια αυτή διαμορφώθηκε από την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού που αντιπροσωπεύει τις ενέργειες των εργαζομένων μέσω της ανάληψης κινδύνου, καινοτομίας αλλά και των ενεργών ενεργειών (Covin & Slevin, 1991 ; Antoncic & Hisrich, 2003 ; Mahmoud et al., 2017). Ενώ ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εστιάζει σε επίπεδο εταιρείας, η ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά εστιάζει σε ατομικό επίπεδο (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017b), ενώ δίνεται ελάχιστη προσοχή στο ατομικό επίπεδο (Blanka 2018). Μελέτες έδειξαν ότι τα μεσαία στελέχη τα οποία ενεργούν επιχειρηματικά είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009). Για αυτό και οι επιχειρήσεις πρέπει να την ενθαρρύνουν προκειμένου να πετύχουν θετικά αποτελέσματα για όλους (Valka et al., 2020). Καθίσταται λοιπόν ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τις μεσαίες επιχειρήσεις για να προωθηθούν μοναδικές ευκαιρίες και διευθυντικές επιδόσεις (Bakar, Mahmood, Ramli & Saad, 2016 ; Fellnhofner et al., 2016).

4.3 Ψυχολογική ενδυνάμωση

Σύμφωνα με τον Liu, Chiu, & Fellows, (2007), η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι οι σχέσεις ανάμεσα στον εργοδότη και τους εργαζόμενους, αυτή η κατάσταση δηλώνει τη δημιουργία των συνθηκών που θα ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους προκειμένου η εργασία να επιτευχθεί, ενισχύοντας το αίσθημα της αποτελεσματικότητας (Conger & Kanungo, 1988). Η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι η δυναμική βάσει του οποίου ο εργαζόμενος ή ο διευθυντής μπορεί να έχει τον έλεγχο των αποφάσεων, είναι εκείνη η εσωτερική διεργασία πάνω στην οποία μεμονωμένοι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και την ικανότητα στην απόφαση και αναπτύσσουν νόημα και αντίκτυπο από τη δουλειά τους (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Μπορεί επίσης να οριστεί ως η κινητήρια αντίληψη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Canger & Kanungo, 1988). Ο Spreitzer το 1995 αναφέρθηκε ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι κίνητρο εργασίας το οποίο εδραιώνεται διαμέσου τεσσάρων διαστάσεων (νόημα, αντίκτυπος, αυτοκαθορισμός και ικανότητα) που αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο σχετικά με τον εργασιακό ρόλο (Spreitzer, 1995 όπως αναφέρεται Khan et al., 2020, Mahmoud et al., 2018). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι είναι ενδυναμωμένοι, είναι πιθανότερο να είναι πιο παραγωγικοί, πιο αφοσιωμένοι με πιο υγιή κλίματα και εργασιακή ικανοποίηση είναι λιγότερο πιθανό να φύγουν από τον οργανισμό (Sreenivas, 2014).

Η ενδυνάμωση των ηγετών έχει θετικό αντίκτυπο στην ανταλλαγή γνώσεων και στη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), τη συμπεριφορά της εργασίας στη ομάδα (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011), τη ψυχολογική ενδυνάμωση (Chen et al., 2011 ; Zhang & Bartol, 2010) και τη δημιουργικότητα (Zhang & Bartol, 2010). Οι Thomas & Velthouse το 1990 αναφέρουν ότι προκειμένου να μετρήσουμε την ψυχολογική ενδυνάμωση θα πρέπει να μετρήσουμε τις διαστάσεις της καθιστώντας τη μια πολυδιάστατη διεργασία (Thomas & Velthouse, 1990 όπως αναφέρεται Mahmoud et al., 2018), οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι τόσο η ικανότητα όσο και το νόημα που αναφέρεται στην αυτοαποτελεσματικότητα (Conger & Kanungo, 1988) τον αντίκτυπο και τον αυτοπροσδιορισμό (Thomas & Velthouse, 1990). Η απουσία δε μια εξ αυτών θα αναστείλει την πλήρη ύπαρξη αυτής (Spreitzer, 1995 ; Spreitzer, 1995 όπως αναφέρεται Mahmoud et al., 2018), συνεπώς οι διαστάσεις μεμονωμένα δεν μπορούν να μετρήσουν επαρκώς την ψυχολογική ενδυνάμωση (Mahmmoud et al., 2018c). Για

αυτό και προτάθηκε αλλά και επαληθεύτηκε η εγκυρότητα συμπίεσης των διαστάσεων της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε μια ενιαία διάσταση (Seibert, Wang & Courtright, 2011).

4.4 Δικαιοσύνη των προϊσταμένων και ψυχολογική ασφάλεια

Η Edmondson το 2004 αναφέρει για τη ψυχολογική ασφάλεια ότι είναι η προθυμία των εργαζομένων μέσα από ιδέες και πράξεις κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Η προοπτική της κουλτούρας του οργανισμού, το πως συμπεριφέρεται ο ηγέτης μέσα στην ομάδα, οι αλληλεπιδράσεις των μελών, και οι διαφορές στην προσωπικότητα και στην ψυχολογική ασφάλεια, και οι διαφορετικές συμπεριφορές τόσο των μελών όσο και των ηγετών εγκυμονούν κινδύνους (Edmondson & Mogelof, 2005), ειδικά για τους υπάλληλους της πρώτης γραμμής που έχουν τον κύριο ρόλο στην εξυπηρέτηση των πελατών (Kashif & Zarkada, 2015), και οι συμπεριφορές τους είναι απόρροια του τρόπου αντιμετώπισης τους (Dang & Pham, 2020), σε ότι έχει να κάνει με το θέμα της απονομής δικαιοσύνης από πλευράς των προϊσταμένων τους (Afshan et al., 2022). Για αυτό και έχει αποδειχθεί ότι όταν ο ηγέτης ενσωματώνεται (Bienefeld & Grote ; Carmeli et al., 2010), όταν υποστηρίζει τον εργαζόμενο (May et al., 2004) όταν είναι ανοιχτός σε προτάσεις (Detert & Burris, 2007) όταν συμπεριφέρεται με ακεραιότητα (Palanski & Vogelgesang, 2011) οι εργαζόμενοι επηρεάζονται και αυτό είναι φανερό στα αποτελέσματα όπως η δημιουργική εργασία η απόδοση και η δέσμευση.

Παρόμοια και στις ομάδες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την υποστήριξη και καθοδήγηση από τον αρχηγό (Edmondson, 1999 ; Roberto, 2002), η εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Li & Tan, 2012 ; Schaubroeck et al., 2011) και η ακεραιότητα του ηγέτη (Leroy et al., 2012) έχουν τα ίδια αποτελέσματα με το ατομικό επίπεδο στη δέσμευση, απόδοση και ανάπτυξη της δημιουργικής εργασίας. Η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη είναι σημαντική όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις (Li et al., 2020 ; Lindsey – Hall et al., 2021), όταν οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι προϊστάμενοι φέρονται άδιστα σε συναδέλφους, επηρεάζονται αρνητικά απέναντι τους (Afshan et al., 2022). Όταν η γνώμη που σχηματίζουν είναι υψηλή τότε μπορεί να διαπιστωθούν αρνητικές συνέπειες (Sloan, 2012). Έχοντας δεοντολογικό κίνητρο οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τη δικαιοσύνη γιατί είναι ηθικό και πιστεύουν ότι είναι και σωστό (Cropanzano et al., 2017 ; Folger, 1998). Η στάση των προϊσταμένων έχει επίδραση

στην αντίληψη των εργαζομένων (Afsan et al., 2020 ; Su et al., 2020), εκφράζονται μέσω αλληλεπιδράσεων και απονέμουν δικαιοσύνη (Bies, 201, Bies & Moag, 1986 ; Greenberg, 1993), μέσω δίκαιων διαδικασιών και κατανομημένων αποτελεσμάτων (Cohen – Charash & Spector, 2001 ; Thibaut & Walker, 1975). Όταν δεν υπάρχει δικαιοσύνη η ψυχολογία των εργαζομένων επηρεάζεται και αυτό εξηγείται από την ψυχολογική ασφάλεια (Fraizier et al., 2017 ; Lee et al., 2020). Η έλλειψη εποπτικής δικαιοσύνης ενδεχομένως να έχει αρνητικές συνέπειες (De Clercq et al., 2021 ; Lee, 2021) όπως οι συγκρούσεις (Nelson, 2000 ; Rahim, 2000), μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (Choi et al., 2020), γεγονός που επιδρούν αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων (Elfering et al., 2017). Μέσα από σχετικές έρευνες προέκυψε ότι οι ηγέτες μέσω διαφορετικών στυλ όπως η κοινή ηγεσία (Liu et al., 2014), ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς (Zhao et al., 2020), συμμετοχική ηγεσία (Chen et al., 2020) συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ψυχολογικής ασφάλειας με θετικό τρόπο (Edmondson, 2018 ; Zhao et al., 2020 ; Zeng et al., 2020). Σε μελέτη τους οι Lee et al., (2020) αναφέρουν τη θετική επίδραση των σχέσεων υψηλής ποιότητας στη ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων.

Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον δίνει την αίσθηση ενός αρμονικού περιβάλλοντος (Edmondson, 2004 ; Newman et al., 2017), παρέχει κίνητρα προκειμένου να ανταποδώσουν οι εργαζόμενοι (Edmondson, 2018). Οι Schaubroeck et al., (2011), υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με την θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής όταν οι ηγέτες στηρίζουν τους υφισταμένους τους, αυτοί ανταποδίδουν με αντίστοιχες υποστηρικτικές συμπεριφορές δημιουργώντας ένα ασφαλές ψυχολογικά περιβάλλον. Η αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να ισχυροποιηθεί και να έχει μεγαλύτερη διάρκεια όταν οικοδομείται μέσω της μίμησης και εκμάθησης συμπεριφορών που προέρχονται από τον ηγέτη (Newman et al., 2017). Ακόμη η δικαιοσύνη επιτρέπει στους εργαζομένους να εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους και να ανταποδίδουν ανάλογα (Akram et al., 2018), κάνοντας την ψυχολογική ασφάλεια σημαντική για την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων (Rangachari & Woods, 2020). Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ψυχολογικά ασφαλείς παρέχουν βελτιωμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες (Li et al., 2020), αντίθετα το αίσθημα της αδικίας ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά τη ψυχολογική ασφάλεια (Pane & Katrinli, 2020), με αρνητικό αντίκτυπο αρνητικά στην εξυπηρέτηση των πελατών (Shapoval, 2019). Η

ψυχολογική ασφάλεια υπάρχει όταν στην εργασία υπάρχουν σχέσεις υψηλής ποιότητας (Edmondson, 1999), για αυτό και όταν οι εργαζόμενοι έχουν αντίληψη της δίκαιης μεταχείρισης, ενδεχομένως να αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς. Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής μάθησης, παρέχοντας υποστήριξη, ακούγοντας και δίνοντας κατευθυντήριες οδηγίες οι ηγέτες μπορούν να εμψυχήσουν στους εργαζομένους ότι είναι ασφαλές να αναλαμβάνουν ρίσκα και η επικοινωνία τους να είναι ειλικρινής (Hirak et al., 2012 , Liu et al., 2014, Nemanich & Vera, 2009, Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

4.5 Σύγκρουση

4.5.1 Σύγκρουση πως ορίζεται

Η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας είναι μια από τις ευρέως εξεταζόμενες διαδικασίες και από τις πιο διαδεδομένες (Mathieu et al., 2008), και χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: καθήκοντος, διαδικασίας και σχέσεων (Jehn, 1995 ; Jehn & Bendersky, 2003), λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο μερών που μπορεί να είναι μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένου (Afshan et al., 2022). Η σύγκρουση καθηκόντων έχει να κάνει με τα καθήκοντα αλλά και τις δραστηριότητες της ομάδας, (Κωστόπουλος & Μποζιονέλος, 2011), αλλά και το περιεχόμενο και τα αποτελέσματα της εργασίας, διαφορές στις απόψεις, τις ιδέες, θέματα για την κατανομή των πόρων (De Dreu & Weingart, 2003). Η σύγκρουση διαδικασίας είναι διαφωνία σχετικά με την επιμέλεια της ολοκλήρωσης της εργασίας όπως που θα ανατεθεί η εργασία και η ευθύνη αυτής (Jehn & Bendersky, 2003 ; De Wit, Greer & Jehn, 2012). Η σύγκρουση σχέσεων είναι απόρροια από τις ασυμβατότητες των εργαζομένων (Κωστόπουλος & Μποζιονέλος, 2011), από τις οποίες προκύπτει εκνευρισμός στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται όπως το προσωπικό γούστο, το στυλ, διαφορετικές απόψεις επί θεμάτων, προτιμήσεις, αξίες, (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Η σύγκρουση σχέσεων είναι σαφές ότι έχει αρνητική συσχέτιση με τα αποτελέσματα της ομάδας (Hulsheger et al., 2009; Jehn, 1995), τα ευρήματα από την εμπειρική έρευνα σε σχέση με τη σύγκρουση καθηκόντων είναι ασαφή, στα οποία έχει αναφορές και των δύο θετικών (De Dreu , 2006 , Jehn & Mannix , 2001) και οι σχέσεις επηρεάζονται αρνητικά με τα ομαδικά αποτελέσματα (De Dreu & Weingart , 2003).

4.5.2 Ψυχολογική ασφάλεια και σύγκρουση

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες οργανωτικής συμπεριφοράς για θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο είναι η ψυχολογική ασφάλεια (Edmondson, 2018 ; Frazier et al., 2017), ενισχύει θετικές συμπεριφορές και συμφωνίες και φθίνει τις συγκρούσεις (Mansour & Tremblay, 2018). Ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις καθορίζει σημαντικά και την απόδοση της ομάδας (Baron, 1989 ; Putman, 1986 ; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Οι ομάδες που έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις έγκαιρα είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν ένα ομαδικό εποικοδομητικό περιβάλλον (Tekleab et al., ; Brett, 1984 ; Campbell & Dunnette, 1968 ; De Dreu et al., 2000 ; Montoya-Weiss et al., 2001 ; Moore, 1986). Η υψηλή ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την έλλειψη συγκρούσεων (Tjosvold et al., 2014, Wilkens & London, 2006) και τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Zang & Wan, 2021), κρατώντας τους απαλλαγμένους από φόβο, εμπλοκής τους σε συγκρούσεις με τους προϊσταμένους, ενώ αντίθετα η χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις ανταποδίδοντας με τον ίδιο τρόπο (Afshan et al., 2022).

Σε όσες επιχειρήσεις επικρατεί η δικαιοσύνη τα αποτελέσματα των εργαζομένων είναι θετικά (Ambrose et al., 2021 ; Lambert et al., 2020). Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση ενισχύονται όταν γίνεται αντιληπτή η δικαιοσύνη (Ojiaiko et al., 2018), η δίκαιη κατανομή των πόρων βοηθά στην επίλυση των συγκρούσεων ικανοποιώντας τα συμφέροντα στην ομάδα (Lim & Loosemore, 2017), η διανεμητική δικαιοσύνη ικανοποιεί τους εργαζόμενους οι οποίοι χτίζουν σχέσεις προκειμένου να επιλύονται οι συγκρούσεις (Coquitt & Zipay, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη ενθαρρύνονται και έτσι αποφεύγουν τις συγκρούσεις (Griffith et al., 2006 ; Kerwin et al., 2015 ; Sahoo & Sahoo, 2019). Αποδεικνύεται εμπειρικά ότι εργαζόμενοι που βρίσκονται να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με αρνητικά συναισθήματα αισθάνονται δυσαρεστημένοι τόσο με την ομάδα τους όσο και με την εργασία τους (De Wit et. al., 2012 ; Jehn, 1995 ; Parayitam & Dooley, 2011). Απογοήτευση και θυμός προκαλείται στους εργαζόμενους από τις συγκρούσεις (Afshan et al., 2022). Διαφωνίες και παρεξηγήσεις που προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζόμενους όταν αυτοί αλληλεπιδρούν οδηγούν σε συγκρούσεις στο διαπροσωπικό πλαίσιο των ομάδων (Joo et al., 2022). Και ενώ κάποιες φορές οι συγκρούσεις καθηκόντων και διεργασιών ενδέχεται να είναι λειτουργικές, οι συγκρούσεις σχέσεων παραμένουν να είναι

δυσλειτουργικές (De Dreu & Van de Vliert, 1997 ; De Dreu & Weingart, 2003). Συνοψίζουμε στο σημείο ότι η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει *"με ειλικρίνεια και προθυμία να συμμετάσχεις σε παραγωγικές συγκρούσεις για να μάθεις από διαφορετικές απόψεις"* (Edmondson, 2018 σελ. 16).

4.5.3 Σύγκρουση και Αποτελεσματικότητα Ομάδας

Παραδοσιακά η σύγκρουση θεωρείται ως δυσλειτουργία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ότι προκαλεί πρόβλημα στην ανάπτυξη της ομάδας (Joo et al., 2022). Εκτός όμως από ανωφελής μια σύγκρουση (Amason, 1996 ; Todorova et al., 2014 ; De Dreu & Van de Vliert, 1997, Jehn, 1995 ; Simons & Peterson, 2000), η οποία πρέπει να μη ενισχύεται (Parayitam & Dooley, 2009), μια σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική και εστιασμένη στα ζητήματα και να παρέχει λύσεις σε προβλήματα (Parayitam & Dooley, 2007). Από θεωρητικές μελέτες έχει προκύψει ότι η σύγκρουση μειώνει την απόδοση των ομάδων γιατί δημιουργεί ένταση, ανταγωνισμό με αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας να μη συγκεντρώνονται στα καθήκοντά τους (Brown, 1983; Hackman & Morris, 1975, Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995). Το ίδιο όμως έχει υποστηριχθεί και από εμπειρικά στοιχεία (Gladstein, 1984· Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993· Wall & Nolan, 1986). Η σύγκρουση επιτρέπει στους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν το κάθε ζήτημα που προκύπτει από άλλη οπτική γωνία (Levine, Resnick, & Higgins, 1993; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997). Η απουσία της σύγκρουσης μπορεί να εμποδίζει οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν την παρουσία αποτελεσματικότητας και τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων (Schulz-Hardt, et al., 2002).

Η σύγκρουση εργασιών ενδεχομένως να επιδρά θετικά στην απόδοση όταν η εργασία είναι πολύπλοκη χωρίς τις καθιερωμένες λύσεις, για αυτές τις εργασίες χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την ομάδα προβαίνοντας σε λεπτομερή επεξεργασία σε ότι έχει να κάνει με τη συγκεκριμένη εργασία (Jehn 1994, 1995, 1997), ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών κατευθύνοντας την ομάδα σε καλύτερα αποτελέσματα (De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995), ενώ αντίθετα όσον αφορά τις τυπικές διαδικασίες η σύγκρουση εργασιών δεν τις βελτιώνει (Amason, 1996; De Dreu, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1994, 1997, Turner & Pratkanis, 1997). Οι Simons και Peterson (2000) σημειώνουν ότι λαμβάνουν πιο καλές αποφάσεις οι ομάδες που διαχειρίζονται σύγκρουση καθηκόντων γιατί

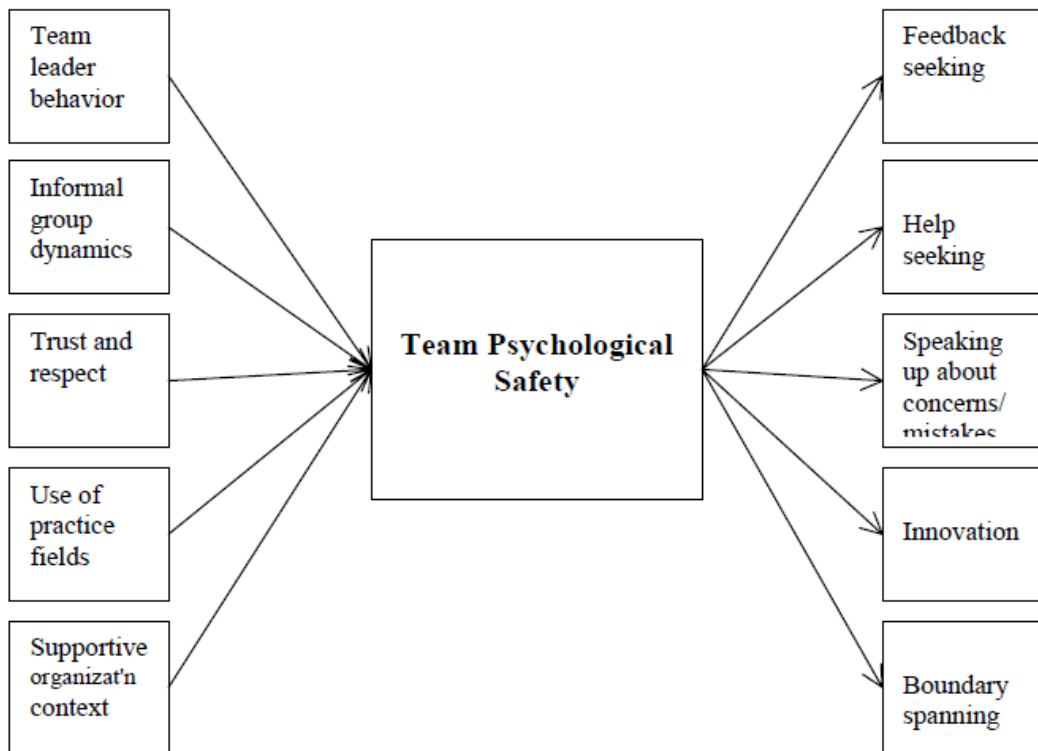
κατανοούν καλύτερα το ζήτημα που αντιμετωπίζουν, ενώ η σύγκρουση σχέσεων μειώνει την επεξεργασία των πληροφοριών και εστιάζει στα διαπροσωπικά προβλήματα. Έτσι καταλήγουμε να πούμε ότι η σύγκρουση σχέσεων δεν είναι λειτουργική σε αντίθεση με την σύγκρουση καθηκόντων (McShane & Von Glinow, 2000; Robbins, 2000; Rollinson, 2002). Ακόμη ενώ μια μικρή σύγκρουση ίσως να επιδρά θετικά στην επεξεργασία πληροφοριών, μια έντονη σύγκρουση έχει τα αντίθετα αποτελέσματα με αποτέλεσμα η απόδοση της ομάδας να μειώνεται (De Dreu & Weingart, 2003). Η κακή απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε αλληλοκατηγορίες μεταξύ των εργαζομένων διευκολύνοντας τη σύγκρουση σχέσεων (Carnevale & Probst, 1998; Van Dyne & Saavedra, 1996;).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Bradley et al., (2012), φανέρωσαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι αρωγός στην εκμετάλλευση της σύγκρουσης εργασιών για να βελτιωθεί η ομαδική απόδοση, δίνοντας την ευκαιρία για δημιουργικές ιδέες και κριτική συζήτηση, χωρίς πάρα πολύ διαπροσωπική σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αυτή η μελέτη και άλλες παρόμοιες φανερώνουν τις θετικές επιδράσεις της ψυχολογικής ασφάλειας στη μάθηση, την καινοτομία και την απόδοση και δέχονται την σημασία να κατανοηθεί ο μεσολαβητικός ρόλος που διαδραματίζει η ψυχολογική ασφάλεια στην ομάδα. Οι Bradley, Postlethwaite, Klotz, Handani, & Brown (2012) στα ευρήματά τους τονίζουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια επιδρά θετικά στη σχέση μεταξύ σύγκρουση εργασιών και απόδοσης. Οι Κωστόπουλος και Μποζιονέλος (2011) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση των καθηκόντων επηρεάζει θετικά στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και εκμεταλλευτικής μάθησης. Οι Martins, Schilpzand, Kirkman, Ivanaj, & Ivanaj (2013) στα αποτελέσματά τους, βρήκαν το τρόπο με τον οποίο συντονίζεται η ψυχολογική ασφάλεια στην ομάδα και της σύγκρουσης των σχέσεων, αναφορικά με τη γνωστική ποικιλομορφία της ομάδας (διαφορετική τεχνογνωσία και ειδικότητα) και απόδοση της ομάδας.

**Organizational
Conditions**

Shared Beliefs

**Team Learning
Behaviors**



Πηγή: Edmondson, 2003

Μοντέλο των προηγούμενων και συνεπειών της ψυχολογικής ασφάλειας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΗΓΕΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ

INCLUSIVE LEADERSHIP - IΛ

5.1 Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς

Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ορίστηκε από τους Nembhard & Edmondson, (2006) ως «*λόγια και πράξεις από έναν ηγέτη που υποδεικνύουν μια πρόσκληση και εκτίμηση για τις συνεισφορές των άλλων*», σε ομαδικό επίπεδο αναφέρεται στις κοινωνικές σχέσεις και διαδικασίες ανταλλαγής ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Ashikali et al., 2021), δημιουργώντας σχέσεις υψηλής ποιότητας δίνοντας την αίσθηση ότι είναι ψηλά στον εργασιακό χώρο (Kim et al., 2018), ενώ παράλληλα ενθαρρύνονται και οι αποκλίνουσες απόψεις (Nembhard & Edmondson, 2006). Επηρεάζει θετικά τη ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων και φυσικά τη δέσμευση βελτιώνοντας τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Nembhard & Edmondson, 2006 ; Nembhard & Edmondson, 2006 όπως αναφέρεται Gotsis & Grimani, 2016, Yoo et al., 2022). Αναγνωρίζει τη συμβολή των εργαζομένων, τους θαυμάζει και τους υποστηρίζει (Hollander, 2009), έτσι οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλή ψυχολογική ασφάλεια για αυτό και επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Khan et al., 2020). Οι Carmeli et al., (2010) τον περιέγραψαν ως τον ηγέτη ο οποίος έχει ανοιχτό πνεύμα είναι διαθέσιμος προσβάσιμος, αλληλεπιδρά θετικά με τους υφισταμένους, είναι υποστηρικτικός επικοινωνεί και ενδιαφέρεται για τα μέλη της ομάδας του (Booyesen, 2014 ; Carmeli et al., 2010 όπως αναφέρεται Choi et al., 2017, Khan et al., 2020, Kuknor & Bhattacharya, 2020), έτσι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα θέματα ανοιχτά (Kuknor & Bhattacharya, 2020), καθοδηγεί τους εργαζομένους και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτυχίας του έργου (Hollander, 2012). Επιδρά με θετικό τρόπο στους εργαζόμενους αναφορικά με θέματα συμπεριφορών (Carmeli et al., 2010 ; Hirak et al., 2012 ; Choi et al., 2015 ; Gotsis & Grimani, 2012 ; Ye et al., 2018). Μερικά ακόμη πλεονεκτήματα είναι η δέσμευση, η ικανοποίηση, η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη, η μείωση των συγκρούσεων (Nishii, 2013 ; Dava, 2014 ; Steele & Derven, 2015). Οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές και να ενισχύσουν επαγγελματικά περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς (Kuknor & Bhattacharya, 2020), εφαρμόζοντας πρακτικές διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού και να επιζητούν υπευθυνότητα στον οργανισμό (Hollander et al., 2008).

Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται (Choi et al., 2017 ; Mitchell & Boyle, 2020 ; Ye et al., 2019a, 2019b) προκειμένου να ενισχυθεί η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζόμενων για την ανάληψη κινδύνων με στόχο υψηλότερη απόδοση (Carmeli et al., 2009 ; Burke et al., 2007 ; Javed et al., 2017 ; Nembhard & Edmondson, 2006 ; Hirak et al., 2012), συμβάλλοντας θετικά στην αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων (Oeij et al., 2016 ; Shen et al., 2015 ; Chandrasekaran & Mishra, 2012 ; Lee et al., 2011 ; Newaz et al., 2019). Όταν στον οργανισμό εκτιμούνται οι ατομικές και ομαδικές διαφορές, εξομαλύνονται οι ανάγκες των ευάλωτων ομάδων, ενημερώνονται για προγράμματα ισότητας προωθώντας έτσι την κοινωνική ευημερία τότε αυτός ο χώρος δύναται να οριστεί ως χώρος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς (Mor Barak, 2000a,b). Τα διαπροσωπικά στοιχεία πλαισιώνονται από αποδοχή, στάσεις που ισχυροποιούν την αντίληψη των εργαζόμενων ότι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια, σεβασμό, αναγνωρίζεται η προσφορά τους, εμπλέκονται στις διαδικασίες. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ έχουν στο κέντρο των ενεργειών τους τη διαφάνεια και προσβασιμότητα προκειμένου να δημιουργήσουν μια δυναμική που προωθεί ποικιλία απόψεων για την εξυπηρέτηση των στόχων της ομάδας (Mitchell et al., 2015). Η ηγεσία αυτή ενισχύει την ταυτότητα της ομάδας μειώνοντας τις αντιληπτές διαφορές κατάστασης και ενισχύοντας την ηθική κουλτούρα (Qi & Liu, 2017).

5.2 Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς - η ανάγκη του εργαζομένου να ανήκει στην ομάδα και να νιώθει μοναδικός

Οι Shore et al. (2011) προσδιόρισαν την ένταξη ενός εργαζόμενου στο εργασιακό χώρο ως την αντίληψη του για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται από την ομάδα του αν δηλαδή είναι σεβαστό μέλος της μικρής αυτής κοινωνίας. Το αίσθημα του να ανήκει σε μια ομάδα εξαρτάται τόσο από την ικανοποίηση της ανάγκης τους για να ανήκουν σε αυτή όσο και για το πόσο μοναδικοί θέλουν να νιώθουν ως μέλη της (Shore et al., 2011 ; Shore et al., 2011 όπως αναφέρεται Gotsis

& Grimani, 2016, Kuknor & Bhattacharya, 2020) και αυτό οδηγεί στη δέσμευση των εργαζομένων (Abraham, 2012). Όσο περισσότερο νιώθει ο εργαζόμενος ότι ανήκει στην ομάδα, βελτιώνεται η ευημερία του οργανισμού, αυξάνεται η δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η αξία που δίδεται στη μοναδικότητα χαρακτηριστικό που σχετίζεται θετικά με την επιτυχία της ομάδας(Shore et al., 2011 ; Shore et al., 2011 όπως αναφέρεται Gotsis & Grimani, 2016).

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	<p>Exclusion</p> <p>Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.</p>	<p>Assimilation</p> <p>Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.</p>
High Value in Uniqueness	<p>Differentiation</p> <p>Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/ organization success.</p>	<p>Inclusion</p> <p>Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.</p>

Πηγή: Shore et al., 2011

Πλαίσιο συμπερίληψης

Παρόμοια οι Randel et al., (2016, 2018) επανατοποθέτησαν την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, ως την ηγεσία που αναφέρεται σε δύο ενέργειες η πρώτη ικανοποιεί την ανάγκη του εργαζόμενου να νιώθει μοναδικός και ενισχύει τις ποικίλες συνεισφορές του και η δεύτερη να ανήκει στην ομάδα η οποία διασφαλίζει τη δικαιοσύνη και την ισότητα και ακόμη επιδιώκει τη συμβολή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Jansen et al., 2014). Ακόμη αναφέρθηκαν σε δύο επιλογές που μιλούν για την επίδραση της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς στη συμπεριφορά των εργαζομένων, η πρώτη ταυτίζει τους εργαζόμενους με τις ομάδες τους, και η δεύτερη έχει ισχυρό αντίκτυπο στη ψυχολογική τους ενδυνάμωση. Επίσης υποστήριξαν ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς δυνητικά θα μπορούσε να αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους, και έτσι να δημιουργηθεί μια αρχή να είναι περισσότερο υποστηρικτικοί και να ακούν τους συναδέλφους τους. Ένας ηγέτης αυτού του στυλ δύναται να αντιμετωπίζει κρίσεις, να διαχειρίζεται την αλλαγή, να

χειρίζεται τις ανισότητες αλλά και τις πιέσεις τα οποία έχουν αφετηρία το σεβασμό για τους συναδέλφους, αναγνωρίζει τη συμβολή τους και ανταποκρίνεται σε αυτούς(Kuknor & Bhattacharya, 2020).

5.3 Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Ο ηγέτης αυτού του στυλ έχει ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου (Carmeli et al., 2010 ; Choi et al., 201 ; Shore et al., 2011), επηρεαζόμενος θετικά από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, αποτελεί μια προσέγγιση προς το μέλλον (Ryan, 2007). Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, επηρεάζει με θετικό τρόπο τις στάσεις & συμπεριφορές των εργαζομένων απέναντι στην εργασία όπως η οργανωτική δέσμευση (Carmeli et al., 2010). Στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες ενισχύονται και εξηγούνται από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό εμπλέκονται σε μια συνεχή και αμοιβαία με όφελος ανταλλαγή πόρων από όπου δημιουργείται μια υψηλή σχέση ανταλλαγής (Blau, 1977 ; Homans, 1951). Οι διευθυντές όταν αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους δίκαια μπορούν να δημιουργήσουν αμοιβαίες σχέσεις ανταλλαγής και να προωθήσουν τη συνεργασία τους στην ομάδα, με την ενθάρρυνση τέτοιων συμπεριφορών δημιουργείται μια συνεργατική κουλτούρα και κανόνες μέσα στην ομάδα(Blau, 1977 ; Homans, 1951).

5.4 Ο συντονιστικός ρόλος της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς

Η άσκηση της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς προτρέπει τους εργαζομένους να μιλήσουν για τις ιδέες τους για την επίλυση των προβλημάτων τους, και τις προοπτικές τους, να συζητήσουν και να προβούν σε ανταλλαγή απόψεων και ιδεών (Ashikali et al., 2021 ; Chrobot-Mason et al., 2014 ; Randel et al., 2018). Η συνεργασία αυτή υποστηρίζεται από την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, επειδή έχει ως επίκεντρο τη τόνωση και την εκτίμηση της ιδιαιτερότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Chrobot-Mason et al., 2014 ; Randel et al., 2018 ; Randel et al., 2018 όπως αναφέρεται Yoo et al., 2022) δημιουργώντας έτσι ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας (Carmeli et al., 2010 ; Nembhard & Edmondson, 2006). Οι ηγέτες αυτοί επικεντρώνονται στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εκεί όπου τα μέλη του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να είναι ο εαυτός τους (Nembhard & Edmondson, 2006 ; Randel et al., 2018), παρακινώντας τους να συμμετέχουν σε

συμπεριφορές ανταλλαγής (Boekhorst, 2015; Paustian Underdahl et al., 2017; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Van Ginkel. 2010).

5.5 Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και δέσμευση

Η δέσμευση των εργαζομένων προσδιορίζεται ως μια βοηθητική, ικανοποιητική, κατάσταση του νου που προσδιορίζεται από το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση και σχετίζεται με την εργασία (Schaufeli et al., 2002). Το σθένος είναι μια ισχυρή ενισχυμένη σωματική δύναμη από τη θέληση και την ικανότητα να διεκπεραιώσει μια συγκεκριμένη εργασία, η αφοσίωση αναφέρεται από το είδος της αφοσίωσης σε μια συγκεκριμένη εργασία ή γενικά στην εργασία στην επιχείρηση και η απορρόφηση στο να είναι κανείς πλήρως συγκεντρωμένος και απορροφημένος στην εργασία του (Busse and Regenberg, 2019 ; Khan et al., 2018 ; Saks, 2019). Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται δεσμευμένος επιδεικνύει ζήλο, σκληρή δουλειά, αίσθημα σύνδεσης με την εργασία και τον οργανισμό και τη συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και φυσικά οδηγείται σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση (Wodka, 2014). Η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική και ενισχύει την οργανωτική ανάπτυξη (Radda et al., 2015), και την απόδοση (Tran & Choi, 2019), η συμπεριφορά του ηγέτη αποτελεί κίνητρο για την ικανοποίηση των εργαζομένων δημιουργώντας παράλληλα κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου να υποστηριχτεί η δέσμευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στα δυσμενή εργασιακά περιβάλλοντα (Tran & Choi, 2019) δημιουργώντας σχέσεις υψηλής ποιότητας ενισχύοντας την ανάγκη για δέσμευση (Randel et al., 2016).

Η θεωρία της αυτοαντίληψης υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν θετικές στάσεις, συμπεριφορές όταν λαμβάνουν υποστήριξη από τους ηγέτες τους για την επίλυση επιχειρηματικών και διαπροσωπικών θεμάτων (Tan et al., 2020), όταν συμβαίνει αυτό, οι εργαζόμενοι θα επιδείξουν στάσεις και συμπεριφορές που θα ωφελήσουν την επιχείρηση, δεν προτίθενται να αλλάξουν οργανισμό, βελτιώνουν τον τρόπο με τον οποίο ασκούν τα καθήκοντα τους, την συμπεριφορά τους, και έχουν μειωμένο εργασιακό άγχος (Rabiul et al., 2021), θα δεσμευτούν με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας (Busse & Regenberg, 2019 ; De Waal & Pienaar, 2013 ; Shuck & Herd, 2012 ; Vakira et al., 2022). Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς επηρεάζει πλήρως τη δέσμευση των εργαζομένων (Tran and Choi, 2019 ; Busse & Regenberg. 2019 ; Carmeli et al., 2010 ; Choi et al., 2015 ;

Woodka, 2014). Οι Carasco - Saul et al., (2015) πιστεύουν ότι πολλοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό τους εξαιτίας των ηγετών τους, ενώ το αντιληπτό επίπεδο δέσμευσης παρέχεται από τον οργανισμό και τους ηγέτες (Saks, 2019). Οι προϊστάμενοι είναι πρότυπα προς μίμηση, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι βρίσκουν ευκολότερο να συμπεριφερθούν ανάλογα (Bandura, 1977 ; Randel et al., 2018). Ο Kahn (1990) υποστήριξε ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι η ανταπόκριση τους να ελέγχουν και να προσδιορίζουν τον εαυτό τους για να έρθουν πιο κοντά στο ρόλους τους, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με την εργασία τους (Tabak & Hendy, 2016 ; Ugwu et al., 2021). Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ισχυρός παράγοντας βάσει του οποίου δίνεται η δυνατότητα να προβλεφθεί η απόδοση του οργανισμού (Bakker, 2011 ; Bakker & Bal, 2010 ; Van Beek et al., 2012).

5.6 Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και ψυχολογική ασφάλεια

Η σιωπή του εργαζόμενου επισημαίνει την απειλή ή τον κίνδυνο που υφίσταται (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Detert & Edmondson, 2005; Edmondson, 2003; Morri, Milliken, & Hewlin, 2003 ; Morrison & Phelps. 1999 ; Ryan & Oestreich, 1991), ενώ η φωνή του εργαζόμενου ότι δεν νιώθει ότι απειλείται από τυχόν αποδοκιμασίες των συναδέλφων του ή από όποιες αρνητικές συνέπειες που ενδεχομένως να προκύψουν (Nembhard & Edmondson, 2006). Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν ρίσκα, να είναι δημιουργικοί, και να συμμετέχουν ενεργά στα καθήκοντα, ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευση (Dunne and Greenwald, 2014), σχετίζεται θετικά με τη συμπεριφορά των ηγετών (Edmondson, 1999, 2003; Hult, Hurley, Guinipero, & Nichols , 2000 , Lovelace , Shapiro , & Weingart , 2001 , Norrgren & Schaller , 1999). Ένα θετικό ψυχολογικό κλίμα αυξάνει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων (Hall et al., 2010), και ενισχύει τη μάθηση και κατά συνέπεια και την παραγωγικότητα (Dunne & Greenwald, 2014).

Όταν οι ηγέτες είναι ανοιχτοί, διαθέσιμοι οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να αισθάνονται ασφαλείς και να νιώθουν ότι πρέπει να το ανταποδώσουν (Edmondson, 2004), γεγονός που υποστηρίζεται από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία

της κοινωνικής ανταλλαγής αναφέρει ότι οι αξιόπιστες και σε αμοιβαία βάση δεσμευμένες σχέσεις αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του χρόνου με την προϋπόθεση ότι δεν παραβιάζονται οι κανόνες ανταλλαγής (Dunne and Greenwald, 2014). Στη μελέτη των Hirak et al., (2012) αναφέρθηκε ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια, έτσι οι εργαζόμενοι δεν ανησυχούν για τις επιπτώσεις των ενεργειών τους (Carmeli et al., 2010), ενδεχομένως να αισθάνονται ότι είναι ασφαλείς και να θέλουν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες του οργανισμού (Vakira et al., 2022). Η άποψη του ηγέτη αυτού, όσον αφορά τις συμβουλές το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, βελτιώνει τη ψυχολογική τους ασφάλεια (Zeng et al., 2020), αισθάνονται άνετα με το να είναι ο εαυτός τους και επιθυμούν να δείξουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους χωρίς το φόβο αρνητικών αποτελεσμάτων στη καριέρα τους, και την εικόνα που επιθυμούν να δείχνουν από τον εαυτό τους αποκαλύπτοντας τη θετική σχέση με τη ψυχολογική ασφάλεια (Carmeli et al., 2010).

5.7 Ενσωμάτωση ηγετών

Σύμφωνα με τη θεωρία της βέλτιστης ιδιαιτερότητας, η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ικανοποιεί δύο ανάγκες, το να ανήκουν και να είναι μοναδικοί (Shore et al., 2011). Η ανάγκη να ανήκουν κάπου, αναφέρεται στους εργαζομένους που επιδιώκουν να βρουν ομοιότητες και να γίνουν αποδεκτοί από τους συναδέλφους, ενώ η αναζήτηση της μοναδικότητας αναφέρεται στους εργαζόμενους που θέλουν να βρουν σε σύγκριση με τους άλλους την ατομικότητα (Ashikali et al., 2021). Ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται (Dwertmann & Boehm, 2016; Jansen et al., 2014; Nishii, 2013; Roberson, 2006; Shore et al., 2011), οι πεποιθήσεις των εργαζομένων για την ένταξη τους στον οργανισμό επηρεάζονται από την αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση και προσωπικότητα (Shore et al., 2011). Για αυτό είναι σημαντικό να δημιουργείται ένα κλίμα όπου οι εργαζόμενοι θα είναι ο εαυτός τους και θα γνωρίζουν πως να χρησιμοποιούν τις διαφορές μεταξύ τους (Boekhorst, 2015; Dwertmann & Boehm, 2016; Dwertmann et al., 2016; Ellemers et al., 2013; Nishi, 2013; Shore et al., 2011).

Οι ηγέτες μιας ομάδας υποστηρίζεται ότι έχουν αντίκτυπο στην εσωτερική δύναμη της, επηρεάζοντας το κλίμα της (Baker, Murray, & Tasa, 1995; Edmondson, 1999; Hult, Hurley, Guinipero, & Nichols, 2000; Madhavan & Grover, 1998; Norrgren & Schaller, 1999; Shortell, Rousseau, Gillies, Devers, & Simons, 1991;

Yukl, 1994; Zimmerman et al. 1993). Οι εργαζόμενοι συντονίζονται μαζί τους και εξετάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους αναφορικά με το τι είναι αποδεκτό στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας (Tyler & Lind, 1992). Έτσι ένας αυταρχικός ηγέτης επηρεάζει τα άτομα να σιωπήσουν, αντίθετα ένας δημοκρατικός, επηρεάζει τα άτομα να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να αισθάνονται ψυχολογική ασφάλεια (Edmondson 1996 ; Nembhard & Edmondson, 2006), επειδή ο διευθυντής αυτός επισήμανε τη σημαντικότητα των πληροφοριών που προκύπτουν από τα λάθη τους (Edmondson 1996). Ο ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς μέσα από το λόγο και τις πράξεις του, φανερώνει την εκτίμηση του για τις συνεισφορές των εργαζόμενων (Nembhard & Edmondson, 2006), προσπαθεί να συμπεριλάβει τους εργαζόμενους σε συζητήσεις και στη λήψη των αποφάσεων (Nembhard & Edmondson, 2006) καθοδηγεί και παρέχει ανατροφοδότηση στην ομάδα (Baron, 1990 ; Edmondson, 1999). Η ένταξη ενισχύει τη σκέψη, καθώς και η αναζήτηση επίλυσης σπουδαίων θεμάτων δίνοντας την ευκαιρία να εμπλακούν οι εργαζόμενοι (Shore et al., 2011 ; Tang et al., 2014 ; Robertson, 2006 ; Pless & Maak, 2004). Σε ένα κλίμα ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς οι άμεσα προϊστάμενοι κατανέμουν τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες προς τους υφισταμένους, καθώς επίσης επηρεάζουν την εμπειρία τους σε μια ομάδα εργασίας (Shore et al., 2011), το ίδιο αποτέλεσμα θα επιφέρουν τα λόγια και οι πράξεις των προϊστάμενων (Wasserman et al., 2008). Οι Shore et al., (2011) προσδιόρισαν τη ένταξη ως τον βαθμό που ο εργαζόμενος νιώθει σημαντικό μέλος της ομάδας μέσω της εμπειρίας που φροντίζει για να ικανοποιείται η ανάγκη του να αλλά και να νιώθει μοναδικός.

Οι χωρίς αποκλεισμούς ικανότητες μεταφράζονται σε παρατηρήσιμες αλλά και μετρήσιμες συμπεριφορές, όπως να ενθαρρύνεται η ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία στη συνεργασία, η εξάσκηση, η αναγνώριση των άλλων για να μπορεί να δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο δεν θα αποκλείεται κανένας εργαζόμενος (Pless & Maak, 2004). Σημαντικό πλεονέκτημα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς είναι ότι ενισχύει το ωφέλιμο, και ελαχιστοποιεί τις συνέπειες που προκαλούν ζημιές στους εργαζόμενους (Gotsis & Grimani, 2016), ο ηγέτης αυτός μειώνει τις όποιες διαφορές προκύπτουν από τη θέση εξουσίας του μέσω του σεβασμού, οι εργαζόμενοι βιώνουν ψυχολογική ασφάλεια νιώθοντας ότι έτσι εξαφανίζονται οι πιθανές απειλές για τους ίδιους, έχοντας εγγυήσεις για να είναι ο εαυτός τους. Οι Mitchell et al., (20215) σε έρευνα τους υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης αυτός αυξάνει την απόδοση της

ομάδας διαμεσολαβώντας και διαμορφώνοντας μια κοινή ταυτότητα, μειώνοντας παράλληλα τις διαφορές,

5.8 Η σχέση μεταξύ της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής και της απόδοσης.

Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς συνηγορεί στη δημιουργία περιβάλλοντος όπου τα μέλη μιας ομάδας έχουν ίση θέση εντός αυτής (Nishii, 2013), ένα τέτοιο περιβάλλον ενισχύει την πεποίθηση των εργαζομένων ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα. Ένα άτομο νιώθει την ανάγκη να ανήκει και να συμπεριλαμβάνεται (Baumeister & Leary, 1995), αν ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν ανήκει στο περιβάλλον προκαλούνται αντιδράσεις όπως άγχος, κατάθλιψη, θλίψη, μειωμένη αυτοεκτίμηση (Baumeister et al., 2002). Τα συναισθήματα που βιώνουν οι αποκλεισμένοι εργαζόμενοι προκαλούν επιθετική συμπεριφορά (Twenge et al., 2001), και το επίπεδο της προκοινωνικής συμπεριφοράς μειώνεται (Twenge et al., 2007). Η σταθεροποίηση της κοινωνικότητας ή η ένταξη στην ομάδα έχει θετικά αποτελέσματα στην συμπεριφορά και την έκφραση των συναισθημάτων, όταν ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει όλους τους υφισταμένους του ισότιμα, σε αντάλλαγμα οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά (Xiaotao et al., 2018). Σύμφωνα με το μοντέλο σύνδεσης κάθετης δυάδας (VDL - Dansereau et al., 1975) μια μερίδα εργαζομένων επιλέγονται βάσει των ικανοτήτων, δεξιοτήτων αξιοπιστίας και κινήτρων προκειμένου να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη μέσα στην ομάδα, για αυτό και έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να αυξήσουν την απόδοσή τους για να δείξουν την αξία τους αλλά και να επηρεάσουν την σχέση ανταλλαγής με τους προϊσταμένους τους (Xiaotao et al., 2018). Σε περιβάλλοντα ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς οι εργαζόμενοι συνεργάζονται προκειμένου να επιλύσουν τα προβλήματα τους μέσω της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων (Nishii, 2013). Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ενσωμάτωση των απόψεων τους δείχνει την εμπιστοσύνη το ενδιαφέρον και το σεβασμό των προϊσταμένων (Huang et al., 2010), παρέχοντας μεγαλύτερες ανταμοιβές από την εργασία (Thomas & Velthouse, 1990).

Όσο ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς κινείται από χαμηλά σε μέτρια επίπεδα τόσο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται την ανάγκη να ανταποκριθούν θετικά, αυξάνοντας έτσι την απόδοσή τους (Xiaotao et al., 2018). Οι εργαζόμενοι όχι μόνο ανταποκρίνονται θετικά καταβάλλοντας περισσότερη προσπάθεια στην εργασία και την απόδοσή τους, αλλά προνοούν και ενισχύουν αυτή τη σχέση ανταλλαγής με

τον προϊστάμενο τους (Gouldner, 1960 ; Lam et al., 2015). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) όταν η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς κινείται από το χαμηλό σε μέτριο επίπεδο οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ότι οι προϊστάμενοι τους ενθαρρύνουν έτσι ώστε να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και είναι πιθανό να ανταποδώσουν ανεβάζοντας την απόδοσή τους υψηλά . Όταν όμως η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς μετακινείται από μέτριο σε υψηλό επίπεδο η σχέση αυτή αντιστρέφεται στην απόδοση του εργαζομένου, σταματούν τα επιθυμητά θετικά αποτελέσματα, δεν προσπαθούν οι εργαζόμενοι για το καλύτερο και οδηγούμαστε στη μείωση της απόδοσης (Ellington et al.,2014) και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο κίνδυνος του αποκλεισμού μειώνεται. Οι Brockner et al. (1992) στα αποτελέσματα της έρευνάς τους διαπίστωσαν ότι το μέτριο επίπεδο εργασιακής ανασφάλειας οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης της εργασίας και αντίθετα όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι ασφαλείς, δεν αισθάνονται ότι θα απολυθούν δεν έχουν κίνητρο, νιώθουν εφησυχασμό με συνέπεια να μην έχουν υψηλή απόδοση (Brockner et al., 1992 ; Loi et al., 2011). Ακόμη καθώς η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς μετακινείται από μέτριο σε υψηλό επίπεδο γίνεται πιο δύσκολο για τον προϊστάμενο να μπορεί να ενσωματώσει τις απόψεις των υπαλλήλων με το όποιο υπόβαθρο έχει ο καθένας ξεχωριστά (Xiao et al., 2018). Έτσι ανάλογα με τη προσωπικότητα των εργαζόμενων, θα πρέπει ο προϊστάμενος να διαθέσει χρόνο και προσπάθεια προκειμένου να διαχειριστεί τις απόψεις τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Pless & Maak, 2004). Το υψηλό επίπεδο της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς θα έχει αρνητική επίδραση στο χρόνο της λήψης αποφάσεων και την διεκδικητικότητα του προϊσταμένου (Bacon & Severson, 1986 ; Ames & Flynn, 2007), ενώ παράλληλα θα επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Ames & Flynn, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

EMPLOYER BRANDING - EB

6.1 Ορισμός - έννοια της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ορίζεται ως *"το πακέτο των λειτουργικών οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζονται με τον εργοδότη"* (Ambler & Barrow, 1996 ; Ambler & Barrow, 1996 όπως αναφέρεται Barrow and Mosley, 2006, Maurya & Agarwal, 2018 & Sandeepanie et al., 2022). Ο Aaker (1991) την αναφέρει ως *«ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων επωνυμίας που συνδέονται με μια επωνυμία που προσθέτουν ή αφαιρούν από την αξία που παρέχεται από ένα προϊόν ή υπηρεσία σε μια επιχείρηση ή και στους πελάτες αυτής της εταιρείας»*. Οι Dell & Ainspan (2001) ορίζουν ότι *«Η επωνυμία εργοδότη καθορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης ως εργοδότη, περιλαμβάνει τις αξίες, τα συστήματα, τις πολιτικές και τις συμπεριφορές της επιχείρησης προς τους στόχους της προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης των σημερινών και δυνητικών εργαζομένων της επιχείρησης»* (σελ. 10). Ο Sullivan το 2004 αναφέρει ότι η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι *«μια στοχευμένη, μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη διαχείριση της ευαισθητοποίησης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, των πιθανών εργαζομένων και των σχετικών ενδιαφερομένων σε σχέση με μια συγκεκριμένη επιχείρηση»*, έτσι ο οργανισμός παρουσιάζει την εικόνα ενός επιθυμητού εργοδότη (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Backhaus & Tikoo, 2004 όπως αναφέρεται Chhabra & Sharma, 2014). Συμβολίζεται δε με ένα εμπορικό σήμα το οποίο είναι πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και μέρος του κεφαλαίου αγοράς (Kucheron & Zavyalova, 2012), και βοηθά στη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζομένους (Backhaus, 2016).

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι ο τρόπος που βλέπουν οι συνεργάτες και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι του οργανισμού (σελ. 15), στο πως διαχειρίζεται ο οργανισμός την εικόνα του (Martin & Beaumont, 2003). Ορίζεται ως η διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών που αναφέρονται στις προσφορές απασχόλησης (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Backhaus & Tikoo, 2004 όπως αναφέρεται Maurya & Agarwal, 2018), αλλά και στο περιβάλλον ενός οργανισμού από αυτά των ανταγωνιστών του (Chhabra & Sharma, 2014). Είναι οι αξίες, οι πολιτικές και οι

πρακτικές ενός οργανισμού αναφορικά με την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων, παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Kietzmann & Canhoto, 2013 ; The Conference Board, 2001 ; Backhaus & Tikoo, 2004 όπως αναφέρεται Chhabra & Sharma, 2014). Έτσι η επιχείρηση προωθεί την ξεκάθαρη άποψη τι την κάνει καλύτερη και πιο επιθυμητή από μια άλλη (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Backhaus & Tikoo, 2004 όπως αναφέρεται Chhabra & Sharma, 2014 ; Lloyd, 2002 ; Saini et al., 2004) αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ότι αφορά την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων (Minchington, 2007). Η εσωτερική διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη χρησιμοποιείται για να αναπτυχθεί το εργατικό εκείνο δυναμικό που θα είναι αφοσιωμένο στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Barrow & Mosley, 2011). Οι Backhaus & Tikoo (2004) αναφέρουν ότι η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη αποτελεί την εξέλιξη της θεωρίας των ψυχολογικών συμβολαίων στις σχέσεις στον οργανισμό, με το ανθρώπινο κεφάλαιο σύμφωνα με την άποψη που βασίζεται στους πόρους, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Rampl & Kenning το 2014 αναφέρουν τους πως οι συναισθηματικοί παράγοντες σχετίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και το περιεχόμενο της εργασίας μετά από το σχετικό συσχετισμό με την διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη. Η ελκυστικότητα της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη, η αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, η αναγνώριση, η εικόνα της εταιρείας είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που καθιστούν ένα οργανισμό εργοδότη επιλογής (Μπέλλου, Χανιωτάκης Κεχαγιάς & Ρηγοπούλου, 2015). Οι σχέσεις και λειτουργίες καθώς και αλληλεπιδράσεις στα εσωτερικά του οργανισμού είναι σημαντικές γιατί ενισχύουν την θετική αντίληψη των εργαζομένων και τους παρακινούν για να εφαρμόζουν τα προγράμματα του οργανισμού με αποτελεσματικό και κερδοφόρο τρόπο (Justin & Robert, 2003 ; Jaewon & Riccard, 1997 ; Ahmed & Rafiq, 2003 ; Saleem & Inglesias, 2016). Η επιθυμητή εικόνα στο μυαλό των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που αναφέρεται στην εσωτερική διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη (Maurya & Agarwal, 2018), και αυτή η εικόνα ανταποκρίνεται στην ευθυγράμμιση των αξιών του οργανισμού και των εργαζομένων (Punjaisri & Wilson, 2007).

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη υποθέτει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο δίνει αξία στον οργανισμό και διαμέσου σημαντικής επένδυσης μπορεί να υπάρξει βελτίωση στην απόδοση του οργανισμού., συμβάλλοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991), δημιουργώντας ένα μοναδικό και επιθυμητό εργοδότη για το υπάρχον και μελλοντικό προσωπικό (Maheshwari et al., 2017 ; Lloyd , 2002 ; Ewing et al. , 2002 ; Porter & Gartner, 1995). Το εργατικό δυναμικό έχει αποδειχθεί ότι είναι σημαντικός πόρος και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Priem and Butler, 2001 ; Boxall, 1998). Ο Gaddam το 2008 υποστήριξε ότι η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη κατέχει σημαντική θέση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελώντας εργαλείο επικοινωνίας για την απόκτηση και διατήρηση ταλέντων.

Η καταλληλότητα ενός συγκεκριμένου εργοδότη μπορεί να εξακριβωθεί με το κατά πόσο είναι συνεπής με την αντίληψη του εργαζόμενου για αυτόν (Highhouse et al., 2007). Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη η οποία συσχετίζεται με ένα εργασιακό χώρο στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καθημερινότητα ενδεχομένως να είναι κατάλληλη έτσι ώστε να χαρακτηριστεί μέσω χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Rampl & Kenning, 2014). Ο εργασιακός χώρος είναι προϊόν όλων των εμπλεκόμενων, με τους εργαζόμενους να είναι στο κέντρο, και τους πελάτες να αποτελούν δυναμικούς συμμάχους στη διαμόρφωση της εικόνας του οργανισμού(Rampl & Kenning, 2014). Έτσι τα χαρακτηριστικά μιας προσωπικότητας έχουν τη δυνατότητα να εντοπιστούν και να συνδεθούν με μια συγκεκριμένη επωνυμία εργοδότη συνδέοντας εργαζόμενους και πελάτες με την εικόνα της (Rampl & Kenning, 2014 ; Wentzel, 2009). Η ισχυρή διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι σημαντική γιατί ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων (Berry & Lampo, 2004) δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, διαμορφώνει αντιλήψεις για την απασχόληση τους (Lievens & Highhouse, 2003). Μια ισχυρή διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι ένας πολύτιμος, σπάνιος και δύσκολα να μιμηθεί πόρος, παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Maurya & Agarwal, 2018), ενισχύοντας τη πίστη και την εμπιστοσύνη μεταξύ υπαρχόντων και υποψηφίων εργαζομένων(Backhaus & Tikoo, 2004 ; Hays, 2010). Η πίστη αυτή παρακινεί τους εργαζομένους να ζουν την αξία του οργανισμού, και δείχνει πως ένας οργανισμός είναι περισσότερο ελκυστικός από έναν άλλο (Maxwell & Knox, 2009).

6.2 Ελκυστικότητα της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη

Όσο περισσότερο οι επιθυμίες των υποψηφίων εργαζομένων ταυτίζονται με τις αξίες του οργανισμού τόσο πιο ελκυστική εικόνα έχει ο οργανισμός (Chhabra & Sharma, 2014 ; Tom, 1971 ; Belt & Paolilo, 1982 ; Gatewood et al. 1993 ; Turban & Greening, 1997). Οι Knox et al., (2000) αποσαφηνίζουν το όρο διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ως "μοναδική οργανωτική πρόταση αξίας", ενώ ο Martin (2008) ως "πρόταση αξίας", και οι Barrow & Mosley, (2005 & 2011) ως τον "εργοδότη / εργαζομένων πρόταση αξίας". Ο οργανισμός, αναφέρει την "πρόταση αξίας" προκειμένου να συνταχθεί με την διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη, με πληροφορίες αναφορικά με την κουλτούρα του οργανισμού, τον τρόπο που διαχειρίζεται τις καταστάσεις, τους εργαζομένους (Sullivan, 2002), αυτό που προσφέρει ο οργανισμός και μεταφέρεται από το σήμα του (Eisenberg et al, 2001). Ένα σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη αναφέρεται στα στοιχεία του οργανισμού όπως οι αξίες, οι αρχές (Edwards , 2010), το σύνολο των χαρακτηριστικών ή πλεονεκτημάτων με τα οποία ανταμείβονται και των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την απασχόληση, και προσφέρονται στους εργαζομένους (Edwards & Edwards 2013). Θεωρείται ότι συμβάλουν στο πως θα παρουσιαστούν οι αξίες, τα χαρακτηριστικά και ιδιότητες που αποσαφηνίζουν την πρόταση αξίας της επωνυμίας του εργοδότη, χαρακτηριστικά που βάσει διαφορετικών αξιών από πλευράς εργαζομένων θα γίνουν αντιληπτά διαφορετικά (Edwards , 2010).

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαπραγματευτικής ισχύς ενός οργανισμού (Barrow, 2007 ; GIPD, 2007 ; Martin, 2008), απαραίτητη για την εκμάθηση της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς (Love & Kraatz, 2009) και μοναδική πρόταση αξίας (Carlan, 2004) απέναντι στους υπάρχοντες και υποψήφιους εργαζομένους. Μια ισχυρή επωνυμία του εργοδότη βοηθά τον οργανισμό στη διατήρηση του προσωπικού του (Rampl & Kenning, 2014). Μελέτες αναφέρουν το ρόλο της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη στη παροχή κινήτρων για τη διατήρηση των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επίτευξης αυξημένης παραγωγικότητας (Tanwar & Prasad, 2016). Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη είναι σημαντική για, την αξιοπιστία του οργανισμού, την αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων (CIPD, 2007), ειδικά στο

τομέα της παροχής υπηρεσιών γιατί οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν το τρόπο εργασίας τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη (Balmer & Greyser, 2002 ; de Chernatony & Cottom, 2009 ; King & Grace, 2008).

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ασχολείται με την εικόνα ενός οργανισμού ως εργοδότη με το τρόπο που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους (Rampf et al., 2011), η ελκυστικότητα της αναφέρεται όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά αλλά και στη προσωπικότητα της (Lievens, 2007 ; Lievens & Highhouse, 2003), με χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, ο ενθουσιασμός η επιτήδευση ή τραχύτητα και η ικανότητα. Οι Rucci et al. (1998) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν στο πρόσωπο των εργαζόμενων πελάτες, καταβάλουν προσπάθειες για να είναι ικανοποιημένοι καθώς αυτοί ως υπάλληλοι της πρώτης γραμμής τους φροντίζουν καλύτερα τον οργανισμό (Ambler, 2000). Η εξυπηρέτηση αυτή σύμφωνα με τον Kotler (1994) ορίζεται εσωτερικό μάρκετινγκ, ένα τέτοιο είναι και η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη και πόσο ελκυστική φαίνεται στους εργαζομένους (Berthon et al., 2005). Ο Harris (2007) υποστηρίζει ότι όταν ένας οργανισμός επενδύει στους εσωτερικούς πελάτες ανταμείβεται με συνέπεια πραγματοποιώντας ποιοτικές ανταλλαγές πελατών. Έτσι οι προσπάθειες των εργαζομένων υποστηρίζουν τις υποσχέσεις του οργανισμού στο πελάτη μεταφέροντας τα εσωτερικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτά στο εξωτερικό περιβάλλον (Chhabra & Sharma, 2014). Οι οργανισμοί ανησυχούν για το πως αντιλαμβάνονται την εικόνα τους ως εργοδότες οι εργαζόμενοι και έχουν την πεποίθηση ότι διαμορφώνουν την εταιρική στρατηγική για την προσέλκυση, δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων (Dabirian et al. , 2017). Οι παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα στον εργασιακό χώρο, όπως η αμοιβή, η δυνατότητα για εξέλιξη, η φύση της εργασίας καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού είναι απαραίτητα να κοινοποιούνται από το μάρκετινγκ του ανθρώπινου δυναμικού για να δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτύχουν να ξεχωρίζουν ως "εργοδότη επιλογής" (Chhabra & Sharma, 2014).

Διαστάσεις που καθιστούν ελκυστικό έναν οργανισμό όπως η σταθερότητα του, η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να έχουν ισορροπία ανάμεσα στην οικογένεια και τη εργασία, το πόσο ασφαλείς νιώθουν στον επαγγελματικό χώρο είναι βασικά

στοιχεία ενός οργανισμού με βάση αντιλήψεις τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών (Jain & Bhatt , 2015). Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη θα πρέπει να μπορεί να απεικονίζει τη δυναμική της επιχείρησης ως ένας καλός χώρος για δουλειά και να φαίνονται ξεκάθαρα τα ιδανικά οι κατευθυντήριες αρχές για τη προσέλκυση δέσμευση και διατήρηση του προσωπικού (Dell et al. , 2001). Ο Edwards (2010) συμπλήρωσε ότι η διάδοση της ελκυστικότητας θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής δημοσιότητας(Widden et al., 2010 ; Wallace et al., 2014).

6.3 Εσωτερικό μάρκετινγκ της επωνυμίας του εργοδότη.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ εξετάζει και διαχειρίζεται το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που αυξάνουν την αξία του οργανισμού, για αυτό και είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να κατανοήσουν πως να αναπτύξουν τις σχέσεις αυτές, όταν η αλληλεπίδραση αυτή επεκταθεί στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών το μάρκετινγκ πραγματοποιεί αυτά που έχει υποσχεθεί (Ahmed & Rafiq, 2003). Οι λειτουργίες του εσωτερικού μάρκετινγκ ενισχύουν τη συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων σε προγράμματα του οργανισμού, οι οποίες όταν συνδυαστούν με την έννοια του σκοπού του οργανισμού δημιουργούν την προϋπόθεση για την σημαντική και τόσο αναγκαία συνοχή και εστίαση που είναι απαραίτητες για την παραγωγή επιτυχημένων αποτελεσμάτων(Ahmed & Rafiq, 2003). Καλό θα ήταν να λειτουργεί το εσωτερικό μάρκετινγκ με κατανόηση, οικειότητα, εμπιστοσύνη και δέσμευση, συστατικά που θεωρούνται βασικά χωρίς αυτά οδηγούμαστε σε κυνισμό και απογοήτευση των εργαζομένων, για να συμβεί αυτό απαραίτητη προϋπόθεση για τους εργαζομένους είναι η ψυχολογική ασφάλεια, σε αυτή τη περίπτωση οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν απειλούνται εκτελούν τα καθήκοντα τους με ακεραιότητα και διαφάνεια (Ahmed & Rafiq, 2003).

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη για να θεωρείται επιτυχημένη απαιτεί στενή συνεργασία με το μάρκετινγκ και το ανθρώπινο δυναμικό (Minchington, 2015), και για θεωρείται επιτυχημένη θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους που θέτει η εταιρεία και η κουλτούρα αυτής. Όταν η εικόνα της επωνυμίας του εργοδότη δεν είναι ισχυρή μπορεί να προσελκύσει λιγότερο

υποψήφιους, να αποδεσμεύσει του εργαζόμενους να οδηγήσει σε υψηλότερο κύκλο εργασιών και σε μειωμένη απόδοση (Balan, 2013). Οι επιχειρήσεις εστιάζουν όλο και περισσότερη στο εσωτερικό μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχουν τη δέσμευση των υπαλλήλων και να τους ευθυγραμμίσουν με τους εταιρικούς στόχους και την οργανωτική κουλτούρα (Foreman & Argenti, 2005 ; Punjaisri & Wilson, 2007). Το εσωτερικό μάρκετινγκ της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη έχει ως αποτέλεσμα, τη δέσμευση και την αφοσίωση (Ahmed & Rafiq, 2003 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Backhaus & Tikoo, 2004 όπως αναφέρεται Maurya & Agarwal ,2018), δημιουργώντας έτσι την εικόνα ενός εργοδότη επιλογής για υπάρχοντες και δυνητικούς εργαζόμενους (Berthon et al., 2005), τοποθετώντας τους εργαζομένους σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (Maurya & Agarwal, 2018). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις αξίες της εταιρείας αναφορικά με την διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη η οποία οδηγεί στη διαμόρφωση κουλτούρας (Heilmann et al., 2013).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ υποστηρίζει τη δημιουργία του εργατικού δυναμικού που δεν είναι εύκολο να το μιμηθούν άλλοι οργανισμοί (Backhaus, & Tikoo, 2004), συμβάλλοντας στη διατήρηση του (Ambler and Barrow, 1996). Όταν οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την πρόταση αξίας της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη, η οργανωτική κουλτούρα ακολουθεί τους στόχους του οργανισμού, δίνοντας την ευκαιρία να επιτευχθεί μια κουλτούρα έχοντας στον επίκεντρο την επιχειρηματική δραστηριότητα με τον τρόπο της εταιρείας (Backhaus, & Tikoo, 2004). Η κεντρική ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ, είναι να σχεδιάζει και να οικοδομεί, τις πλέον κατάλληλες σχέσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, εντοπίζει και αφαιρεί τα εμπόδια που διχάζουν τους εργαζόμενους με σκοπό να αμβλύνει τα όσα κακώς έχουν γίνει, οικοδομεί μια βαθύτερη και πιο σαφή κατανόηση του οργανισμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις (Ahmed & Rafiq, 2003) Έχει ως βάση του την εμπιστοσύνη, για αυτό και όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τον οργανισμό στα όσα έχει πει, τότε ενισχύονται στάσεις και συμπεριφορές που επιτρέπουν στη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας να ενσωματωθεί η ποιότητα (Ahmed & Rafiq, 2003). Με τη ευθυγράμμιση των αλληλεπιδράσεων διαμέσου προβληματισμών στο σύνολο των αναγκών, το εσωτερικό μάρκετινγκ ενισχύει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων η επιχείρηση εκτιμά τους εργαζομένους της (Ahmed & Rafiq, 2003). Έτσι ξεκινάει η εφαρμογή του κανόνα της αμοιβαιότητας, δηλαδή όταν ο οργανισμός

αποδεικνύει πόσο πολύτιμοι και δείχνει την αφοσίωση της σε αυτούς, τότε και αυτοί αφοσιώνονται στην επιτυχία της επιχείρησης(Ahmed & Rafiq, 2003). Έχει στο επίκεντρο τους εργαζόμενους, συνδέοντας τους με τη στρατηγική, δίνοντας έτσι την ευκαιρία να ξεπεραστούν επίπεδα που πολλαπλασιάζουν τη σύγχυση, σύγκρουση, απογοήτευση και τελικά αδράνεια, διαμορφώνει μια ταυτότητα για την επιχείρηση και θέτει τα θεμέλια για μια ολοκληρωμένη επιχείρηση, λειτουργώντας συλλογικά και όχι ατομικά(Ahmed & Rafiq, 2003).

6.4 Πως συσχετίζεται η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη

Από την διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη προκύπτουν οφέλη, απτά και επιθυμητά όπως μισθός, παροχές, και άλλα συμβολικά που αναφέρονται στις αντιλήψεις για τη φήμη του οργανισμού προκαλώντας ευνοϊκά τους υποψήφιους εργαζόμενους (Backhaus, & Tikoo, 2004). Όσο περισσότερο συμπίπτουν οι αρχές και αξίες του οργανισμού με τις αρχές και αξίες ενός ατόμου, είναι πιθανότερο το άτομο να προσελκύσει την εταιρεία (Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Όλα όσα αντιπροσωπεύει ένας οργανισμός, οι ιδέες τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στον προσωπικό όσο και στον κοινωνικό κόσμο του εργαζόμενου (Elliott και Wattanasuwan, 1998). Τα συμβολικά οφέλη δηλαδή αυτά που προκύπτουν από τη φήμη του οργανισμού προσδίδουν αξία που αυξάνεται πέρα από την εργασία και οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως αμοιβή προκειμένου να εξηγήσουν την ελκυστικότητα ενός οργανισμού (Lievens και Highhouse, 2003). Οι απόψεις για την εταιρική κουλτούρα έχουν αντίκτυπο για το πόσο έγκυρες είναι οι αποφάσεις επιλογής (Cable and Judge, 1996) και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων αφού προσληφθούν (Schein, 1985).

6.5 Αξιοπιστία της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη

Όπως ακριβώς κάποιος αφοσιώνεται σε ένα προϊόν βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί, το ίδιο συμβαίνει και σε ένα οργανισμό που έχει τις ίδιες αξίες, αυτή η αφοσίωση διαμορφώνεται από στοιχεία συμπεριφοράς που αναφέρονται στην οργανωτική κουλτούρα και στοιχεία συμπεριφοράς που σχετίζονται με την οργανωτική ταυτότητα (Backhaus, & Tikoo, 2004). Είναι δε ταυτόσημη με την δέσμευση και την εμπλοκή με τον οργανισμό, η οποία συμπεριλαμβάνει την αποδοχή των στόχων και αξιών που έχει ο οργανισμός, της

προθυμίας να εργαστεί και να παραμείνει σε αυτόν (Crewson, 1997). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Iaffaldano και Muchinsky, 1985) και τα επίπεδα ικανοποίησης είναι το ίδιο ψηλά (Ryan et al., 1996). Η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται θετικά με την θετική στάση του εργατικού δυναμικού απέναντι στην εργασία (Morrison, 1995; Rucci et al., 1997). Heskett et al. (1997) αναφέροντας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, η ικανότητα των εργαζομένων και η δέσμευση έχουν σχέση με το πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την αξία του οργανισμού. Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ευθυγράμμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τους εταιρικούς στόχους (Sullivan, 2004).

6.6 Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ως στρατηγικό εργαλείο

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη μέσα στην εταιρεία αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων, και έξω από αυτή καθίσταται ελκυστική για πιθανούς εργαζομένους (Chhabra & Sharma, 2014). Οι (Berthon et al, 2005) αναφέρουν ότι *«Η ελκυστικότητα του εργοδότη ορίζεται ως τα προβλεπόμενα οφέλη που βλέπει ένας δυνητικός εργαζόμενος όταν εργάζεται για έναν συγκεκριμένο οργανισμό»*. Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ορίζεται βιβλιογραφικά σαν μια διαδικασία τριών βημάτων και σύμφωνα με τους Backhaus & Tikoo (2004) ο οργανισμός αναπτύσσει πρώτα την πρόταση αξίας που επιθυμεί να ενσωματωθεί στο εμπορικό της σήμα. Η πρόταση αξίας αυτή εμπεριέχει το κεντρικό μήνυμα που απορρέει από το σήμα της και προορίζεται για το τι αληθινά προσφέρει στους εργαζομένους της (Eisenberg et al., 2001). Στη συνέχεια ο οργανισμός εμπορεύεται αυτή την αξία στοχευόμενα σε υποψήφιους εργαζόμενους και σε κάθε ενδιαφερόμενο σε αυτό τον τομέα (Chhabra & Sharma, 2014), και τρίτο είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ, αναφέρεται στην υπόσχεση που δίνεται κατά τη πρόσληψη και ενσωματώνεται στην εταιρική κουλτούρα (Frook, 2001).

Στόχος της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη είναι η ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού στις αξίες και στόχους του οργανισμού (Chhabra & Sharma, 2014). Είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός εμπορεύεται αυτό που προσφέρει σε δυνητικούς και υπάρχοντες εργαζόμενους (Walker, 2007), θεωρείται ως η πίστη που εξασφαλίζει την παράδοση της υπόσχεσης διαμορφώνοντας στάσεις και

συμπεριφορές (Punjaisri et al, 2008). Η αφοσίωση στην διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη επηρεάζεται από την οργανωτική ταυτότητα και κουλτούρα, με την δεύτερη να ενισχύει το εμπορικό σήμα του οργανισμού, συμβάλλοντας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Chhabra & Sharma, 2014). Η δέσμευση στον οργανισμό συσχετίζεται με την οργανωτική κουλτούρα, η οποία αντιπροσωπεύει τις αξίες του οργανισμού και μεταφέρονται στους νέους υπαλλήλους από το πως συμπεριφέρονται οι παλιοί εργαζόμενοι (Schein, 1985 ; O' Reilly, 1989). Μια ακόμη θετική συνέπεια της αφοσίωσης είναι το πως οι εργαζόμενοι επιλέγουν να συνδεθούν συναισθηματικά και ψυχολογικά με τον οργανισμό (Chhabra & Sharma, 2014). Η πίστη των υπαλλήλων είναι τέτοια που προτιμούν να παραμείνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στον οργανισμό αφοσιωμένοι, ακόμα και όταν οι περιστάσεις υποδεικνύουν ότι θα έπρεπε να κυνηγήσουν ευκαιρίες απασχόλησης επηρεάζοντας με θετικό τρόπο την παραγωγικότητα και την οργανωτική κουλτούρα (Chhabra & Sharma, 2014). Ο Ritson (2002) αναφέρει πλεονεκτήματα όπως το μειωμένο κόστος απόκτησης εργατικού δυναμικού, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η διατήρηση του προσωπικού, η προσφορά πιο χαμηλών μισθών σε σύγκριση με εταιρείες χωρίς ισχυρή διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη (Berthon et al., 2005).

6.7 Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη στη βελτίωση των ανθρώπινων πόρων (HRD Human Resource Development)

Η πιο σημαντική λειτουργία της επωνυμίας του εργοδότη είναι «να παρέχει ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη διοίκηση για την απλοποίηση και την εστίαση των προτεραιοτήτων, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της πρόσληψης, διατήρησης και δέσμευσης» (Ambler and Barrow, (1996). Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί εφαρμόζουν νέες πρακτικές για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όπως η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη (Kucheron & Zavyalova, 2012). Ο Mosley(2007) αναφέρεται στα ορθολογικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη ενώ ο Lievens (2007) στις ιδιότητες οργανικές και συμβολικές. Η μελέτη των Kucheron & Zavyalova (2012) διαχωρίζει τα χαρακτηριστικά ως κάτωθι:

- Οικονομικά τα οποία συμβάλουν στην ευημερία των εργαζομένων (μισθός, πρόσθετες παροχές, εγγυήσεις απασχόλησης, εργασιακό πρόγραμμα).
- Ψυχολογικά έχουν αντίκτυπο στο αίσθημα της αναγνώρισης και το τρόπο συμμετοχής που επιλέγει ο κάθε εργαζόμενος για τη θέση του στον οργανισμό

(εταιρική κουλτούρα, διαπροσωπικές θετικές σχέσεις, αξιολόγηση της εργασίας, ομαδικότητα στην εργασία)

- Λειτουργικά αφορούν τις προοπτικές εξέλιξης (κατάρτιση, επαγγελματική εξέλιξη, συνειδητοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων).
- Οργανωτικά τα οποία σχετίζονται με το πως αντιλαμβάνονται τον οργανισμό οι διαφορετικές ομάδες των ενδιαφερόμενων (ηγεσία, δραστηριότητα σε διεθνές πεδίο, ιστορία του οργανισμού, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διαχείριση)

Η διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη αποδίδει θετική εικόνα στην αγορά εργασίας (Martin and Hetrick, 2006 ; Knox and Freeman, 2006), εκτελώντας τις υποχρεώσεις και υποσχέσεις προς το εργατικό δυναμικό (Barrow and Mosley, 2006). Πρέπει να επιχειρεί για να επιτύχει ένα μοναδικό συνδυασμό των απτών και άυλων χαρακτηριστικών για τους εργαζομένους (Martin and Hetrick, 2006 ; Barrow and Mosley, 2006 ; Knox and Freeman, 2006). Οργανισμοί με ισχυρή διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη ενδεχόμενα θα είχαν βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις (Berthon et al., 2005), θα διατηρούσαν περισσότερο το προσωπικό (Barrow and Mosley, 2006 ; Berthon et al., 2005 ; Knox and Freeman, 2006 ; Backhaus & Tikoo 2004) και θα βελτιώναν την κουλτούρα του οργανισμού (Backhaus & Tikoo 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΠΟΔΟΣΗ

PERFORMANCE - P

7.1 Ψυχολογική ασφάλεια και απόδοση των εργαζομένων

Έχει διαπιστωθεί από έρευνες ότι η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την απόδοση (Andersson et al., 2020 ; Baer & Frese, 2003 ; Singh et al., 2013), όπως και την επηρεάζει (Baer and Frese, 2003 ; Brown & Leigh, 1996 ; Chandrasekaran and Mishra, 2012 ; Choo et al., 2007 ; Collins & Smith, 2006; Frazier et al., 2017 ; Hirak et al., 2012 ; Huang et al., 2008; Ning and Jin, 2009 ; Schaubroeck et al., 2011). Οι εργαζόμενοι που νιώθουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας έχουν την τάση να είναι πιο αφοσιωμένοι στα καθήκοντα τους (Edmondson, 1999), δίνοντας ένα γρήγορο ρυθμό στην ανάληψη κινδύνων, τη καινοτομία τη δημιουργικότητα (Choo et al., 2007 ; Edmondson, 1999 ; Edmondson, 2003 ; Edmondson & Lei, 2014), και για αυτό ο εργαζόμενος αισθάνεται ζωντανός και δημιουργικός (Kark & Carmeli, 2009 ; Edmondson, 2004 ; George, 2007). Σύμφωνα με την Edmondson (2021) η ψυχολογική ασφάλεια έχει τεράστια θετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης, και στην ατομική απόδοση γιατί οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι την ασφάλεια να εκφραστούν για όλα συμπεριλαμβανομένου και των λαθών τους.

Οι Newman et al., (2017) αναφέρουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, από έρευνες διαπιστώθηκε ότι η δημιουργία εργασίας βελτιώνει την απόδοση (Lee & Lee, 2018 ; Tims et al., 2015 ; Weseler & Niessen, 2016). Οι Spreitzer et al., (2005 & 2012) αναφέρουν ότι η οργάνωση στην εργασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία στον εργασιακό χώρο, όπως και η υποστήριξη που λαβαίνουν οι εργαζόμενοι (Guan & Frenkel, 2021 ; Patterson et al., 2014). Από την έρευνα των Wang et al., (2020) διαπιστώθηκε ότι οι σχέσεις επηρεάζουν τη δημιουργία εργασιών η οποία λειτουργεί ως μεσολαβητής στην ευημερία και την απόδοση, παρακινώντας τους εργαζόμενους να εστιάσουν στη δουλειά τους. Η ευημερία στον εργασιακό χώρο συνδέεται με βελτιωμένη απόδοση (Elahi et al., 2020), έχει θετική σχέση με την απόδοση και τη δημιουργική απόδοση, και προκύπτει ότι η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την απόδοση μέσα από τη δημιουργία στον εργασιακό χώρο (Kleine et al., 2019).

Ο Lee, (2022) αναφέρει ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς αναλαμβάνουν να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας και να είναι καλοί στην εργασία τους, διαδικασία που ενισχύει την απόδοσή τους. Όταν οι εργαζόμενοι δέχονται ευκαιρίες προσαρμόζουν τον τρόπο που αποδίδουν στα καθήκοντά τους, καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν προκειμένου να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά αυτές τις ευκαιρίες (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Οι Kark & Carmeli, (2009) αναφέρουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια παρέχει ζωτικότητα στον εργαζόμενο και αυτό επηρεάζει θετικά την δημιουργία στην εργασία, με τη μάθηση να είναι μεσολαβητής ανάμεσα στη ψυχολογική ασφάλεια και την απόδοση (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Όταν στον εργασιακό χώρο υπάρχει ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας είναι εύκολο να καταλάβουμε γιατί οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις προτάσεις τους (Detent & Burris, 2007 ; Liang et al., 2012), δίνοντας την ευκαιρία για την αύξηση της απόδοσης (Baer & Frese, 2003 ; Edmondson, 2004 ; Edmondson & Lei, 2014 ; Schaubroeck et al., 2011 ; Chandrasekaran & Mishra, 2012 ; Hirak et al., 2012 ; Frazier et al., 2017).

7.2 Η σχέση της μάθησης με την απόδοση

Οι ομάδες που έχουν υψηλή απόδοση είναι εκείνες που έχουν και εφαρμόζουν διαφορετικές ιδέες, φροντίζουν συνεχώς να βρίσκουν τρόπους να εξασκήσουν τις πρακτικές εργασίας τους και εξερευνούν νέες δυνατότητες για να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους (Chi , Huang , & Lin , 2009 , Gilson & Shalley , 2004) . Η μελέτη των Gilson et al. (2005) απέδειξε ότι οι ομάδες που ενθαρρύνουν τα μέλη προς εξερεύνηση νέων λύσεων και ιδεών για την άσκηση των καθηκόντων τους επιδεικνύουν υψηλότερη απόδοση. Οι ομάδες που εργάζονται σε ασυνήθιστες εργασίες όπως αυτές της καινοτομίας τα οφέλη της διερευνητικής μάθησης είναι αναμενόμενο να σταθμίζουν όποιους πιθανούς κινδύνους (Edmondson & Nembhard, 2009). Η εκμεταλλευτική μάθηση δυνητικά θα βελτιώσει την ομαδική απόδοση διαμέσου της κοινής ανάπτυξης των εργασιών της η οποία θα μειώσει τα λάθη και οποίες καθυστερήσεις και σαν αποτέλεσμα θα βελτιωθεί η ποιότητα της παραγωγής (Wong, 2004, 2008). Η έρευνα των Κωστόπουλου και Μποζιονέλου (2011) στα πλαίσια της οποίας μελέτησαν δύο είδη συμπεριφοράς (εξερεύνηση και εκμετάλλευση) για να δημιουργήσουν ένα μοντέλο βάσει του οποίου η σύγκρουση

καθηκόντων βελτιώνει τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ομαδικής μάθησης και απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής υποστηρίζουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια προώθησε τα δύο είδη μάθησης και την ομαδική απόδοση, τα οποία ενισχύθηκαν από τη σύγκρουση εργασιών.

7.3 Απόδοση των στελεχών

Για την επιβίωση και την πρόοδο ένας οργανισμός πρέπει να βασιστεί πολύ στην ατομική επίδοση των εργαζομένων (Ermalina, Hendriani, & Efni, 2017), και ιδιαίτερα των μεσαίων στελεχών (Mahmud et al., 2017). Ειδικά η ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά θεωρείται ότι ενισχύει την ατομική απόδοση των διευθυντών (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017a ; Mahmud et al., 2018a, 2018b). Η ψυχολογική ασφάλεια επιδρά θετικά τόσο στην ψυχολογική ενδυνάμωση όσο και στην ανάπτυξη της ενδοεπιχειρηματικής συμπεριφοράς (Pradhan & Nath, 2012 ; Mustafa, Martin & Hughes, 2016), και ατομικής ανάπτυξης των στελεχών (Mahmud et al., 2018c), ειδικά στους αναπτυσσόμενους πολιτισμούς (Fellnhofer, Puumalainen, & Sjogren, 2016 ; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2016 ; van Dorp, Depauw, & Driessens, 2016). Οι Hirak et al., (2012) στην έρευνα τους διαπίστωσαν ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς έδωσε χώρο στην απόδοση, και η ψυχολογική ασφάλεια επηρέασε τη σχέση αυτή, προώθησε τη μάθηση από τις αποτυχίες και φυσικά βελτίωσε την απόδοση των εργαζομένων. Στη μελέτη του ο Roussin (2008) για την επίδραση της ηγεσίας, την ποιότητα των σχέσεων σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον, την απόδοση της ομάδας και πώς αυτή βελτιώνεται, ανακάλυψε ότι όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτό που ονόμασε "*δυαδικές μεθόδους ανακάλυψης*" (αναφέρεται στις συζητήσεις έρευνας στην ομάδα) προωθούν τη ψυχολογική ασφάλεια, εμπιστοσύνη και απόδοση (σελ 225).

7.4 Οργανωτική απόδοση και απόδοση της ομάδας

Ο τρόπος με τον οποίο φέρεται ο ηγέτης επηρεάζει την εμπιστοσύνη, βελτιώνοντας την ψυχολογική ασφάλεια και την απόδοση της ομάδας (Schaubroeck et al., 2011). Ένα κλίμα κοινωνικής εμπιστοσύνης και συνεργασίας συσχετιζόταν σημαντικά με την απόδοση του οργανισμού και αυτές οι σχέσεις είχαν διαμεσολάβηση τόσο από το επίπεδο των ανταλλαγών όσο και από τον συνδυασμό ιδεών και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων (Collins & Smith, 2006). Στην έρευνα τους οι Baer & Frese (2003)

συνέδεσαν την απόδοση της επιχείρησης με την ψυχολογική ασφάλεια η οποία συσχετίστηκε θετικά με την απόδοση της επιχείρησης, φέρνοντας σε μέτριο επίπεδο τη σχέση μεταξύ καινοτομίας διαδικασίας και εταιρικής απόδοσης. Στην μελέτη της μονάδας του People Analytics της Google όπως αναφέρεται από τους Bergmann & Schaerpi, (2016) η ψυχολογική ασφάλεια αναδείχτηκε ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που έχουν οι επιτυχημένες ομάδες υψηλής απόδοσης. Βρέθηκε από ερευνητές σε ατομικό επίπεδο ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ομοιότητες μεταξύ τους (Benholy, 2014), και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας στις ομάδες (Rathert, Ishaidef & May, 2009) έχουν επίδραση στη απόδοση διαμέσου υψηλότερων επιπέδων ψυχολογικής ασφάλειας στην ομάδα. Οι ανταμοιβές της ομάδας (Chen & Tjosvold, 2012) οι δομές της ομάδας (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013, Bunderson & Boumgarden, 2010) και η δέσμευση της ομάδας δουλεύοντας οριακά (Faraj & Yan, 2009) συσχετίζονται θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας. Η ψυχολογική ασφάλεια χαρακτηρίζει τις ομάδες και θεωρείται ότι είναι μια ιδιότητα που απορρέει από τη συλλογικότητα και αναφέρεται στο είδος της διαπροσωπικής ασφάλειας που έχουν οι εργαζόμενοι μιας συγκεκριμένης ομάδας (Edmondson, 2003).

Η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης της ομάδας (Jha, 2018), προκειμένου να κατανοήσουμε αλλά και να προβλέψουμε την ομαδική και οργανωτική απόδοση είναι η ομαδική μάθηση (Edmondson, 2002). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας των Huang et al., (2008) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια προάγει την απόδοση της ομάδας, και ο μεσολαβητής αυτής της σχέσης είναι η ομαδική μάθηση, η ανοιχτή επικοινωνία μέσω πειραμάτων, συζήτηση αλλά και λήψη αποφάσεων είναι παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία στην απόδοση της ομάδας. Σε μελέτη των Mu & Gnyawali (2003) αναφορικά με τους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας η οποία όμως μετράται σαν συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά και ανάπτυξης δεξιοτήτων και γνώσεων, εξετάστηκε η ψυχολογική ασφάλεια, η σύγκρουση καθηκόντων και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τα αποτελέσματα ήταν η πολλαπλασιαστική αλληλεπίδραση ανάπτυξη γνώσης και η αντιληπτή απόδοση της ομάδας. Η σύγκρουση καθηκόντων επηρέασε με αρνητικό τρόπο την ανάπτυξη γνώσης όμως η ψυχολογική ασφάλεια λειτούργησε ευεργετικά και μετρίασε τις αρνητικές επιπτώσεις. Όταν η ψυχολογική ασφάλεια ήταν σε υψηλά επίπεδα οι αντιλήψεις για την ομαδική απόδοση ήταν μεγαλύτερες βελτιώνοντας τις αρνητικές

επιπτώσεις της σύγκρουσης στην απόδοση. Τα αποτελέσματα της μελέτης των Chandrasekaran & Mishra, (2012) έδειξαν ότι η αυτονομία της ομάδας σχετίστηκε με υψηλό ποσοστό ψυχολογικής ασφάλειας η οποία βελτίωσε την απόδοση.

7.5 Ατομική απόδοση

Με τον όρο ατομική απόδοση εννοούμε τα αποτελέσματα αλλά και στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που συνδέονται και υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους (Vel et al., 2018) και εκτελούν τα καθήκοντα τους έτσι ώστε αυτοί να επιτευχθούν (Ning & Jin, 2009), καθώς και η επίτευξη των ατομικών στόχων κατά τη διάρκεια εκπλήρωσης των καθηκόντων (Daniel & Purwanti, 2015) και αποτελεί μια έννοια με πολλές διαστάσεις (Borman & Motowidlo, 1997 ; Koormans et al., 2011, 2014 ; Motowidlo et al., 1997). Η απόδοση εργασίας επηρεάζει θετικά την οργανωτική δομή της επιχείρησης και παράλληλα υποστηρίζει το κοινωνικό ψυχολογικό και οργανωτικό πλαίσιο για να μπορέσει να λειτουργήσει η οργανωτική δομή, (Borman & Motowidlo, 1993). Η ατομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών των εργαζομένων η οποία ικανοποιεί τις εργασιακές απαιτήσεις (Abdullah et al., 2011). Βρέθηκε μια σημαντική σχέση ανάμεσα στη ψυχολογική ασφάλεια και την ατομική απόδοση (Frazier et al., 2017 ; Mahmoud et al., 2018a,b ; Singh et al., 2013), το ίδιο όμως βρέθηκε να επηρεάζεται θετικά η απόδοση από την ενδοεπιχειρηματική συμπεριφορά (Ahmed et al., 2012 ; Ismail et al., 2012 ; Baker et al., 2016 ; Fellnhofer et al., 2016 ; Mahmoud et al., 2018 ; Mahmoud et al., 2020). Η ψυχολογική ασφάλεια έχει συσχετιστεί σημαντικά με διάφορα θετικά αποτελέσματα εργασίας, όπως η ατομική απόδοση (Idris, Dollard, & Tuckey, 2015 Frazier, Tupper & Fainshmidt, 2016 ; Fraizier et al., 2016). Παρόμοια η ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται με την ατομική απόδοση (Li et al, 2015 ; Olcer & Florescu, 2015 ; Sun, 2016). Μελέτες που αναφέρονται στη σχέση ενδοεπιχειρηματικής συμπεριφοράς και ατομικής απόδοσης δείχνουν μια σημαντική θετική σχέση (Bakar et al., 2016; Fellnhofer et al., 2016).

7.6 Εικονικές ομάδες (εξ' αποστάσεως εργασία)

7.6.1 Απόδοση στις εικονικές ομάδες

Με την εμφάνιση της πανδημίας ενισχύθηκε η εξ' αποστάσεως εργασία, ένα γεγονός που βρισκόταν ήδη σε εξέλιξη το οποίο επηρέασε την κουλτούρα και την ηγεσία του οργανισμού (Turesky, et al., 2020). Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν και τους δύο τύπους ομάδων που όμως διαφέρουν ως προς την άσκηση της ηγεσίας και την απόδοσή τους (Bell & Kozlowski, 2002 ; Purvanova & Bono, 2009 ; Hoch & Kozlowski, 2014 ; Ford et al., 2017).

7.6.2 Πως επηρεάζει η εμπιστοσύνη την απόδοση στις εικονικές ομάδες.

Τα ψηλά επίπεδα της εμπιστοσύνης που οικοδομούνται από τις πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός είναι σημαντικά, αφού η εμπιστοσύνη είναι προϋπόθεση για να βελτιωθεί η απόδοση στην εξ' αποστάσεως εργασία (Brahm & Kunze, 2012 ; Breuer et al., 2016 ; Gilson et al., 2014). Οι Pierce & Hansen, (2008) σε μελέτη τους για τις εικονικές ομάδες και τον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης στην απόδοση διαπίστωσαν ότι η απόδοση επηρεάστηκε θετικά από αυτή, ενώ στη μελέτη των Kirkman, et al., (2002) διαπιστώθηκε ότι η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη. Οι Crisp & Jarvenpaa, (2013) υποστήριξαν τη σημασία της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της εικονικής ομάδας. Οι Breuer et al., (2016) στα ευρήματα της μελέτης τους αναφέρουν πιο ισχυρές συσχετίσεις στις εικονικές ομάδες από ότι στις παραδοσιακές ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την απόδοση.

7.6.3 Διαχείριση συγκρούσεων και απόδοση στις εικονικές ομάδες

Στις εικονικές ομάδες εμφανίζεται πιο πολύ η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη μιας εικονικής ομάδας (Gilson et al., 2014), και η εμφάνιση θα κλιμακώνεται όσο η εργασία εξ' αποστάσεως θα αυξάνεται, με τις συγκρούσεις αυτές να είναι η βάση για τη μείωση της απόδοσης (Ortiz de Guinea, et al., 2012). Σε μελέτη των Wakefield, et al., (2008) βρέθηκε αρνητικός συσχετισμός ανάμεσα στην απόδοση και τη σύγκρουση, ενώ οι εργαζόμενοι με ψηλές επιδόσεις ασχολήθηκαν λιγότερο χρόνο στις συγκρούσεις επιλύοντας γρήγορα τα ανακύπτοντα θέματα (Ayoko, et al., 2012). Οι Turesky et al., (2020) στη μελέτη τους υποστηρίζουν ότι το να οικοδομείται ένα περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης, και ο αποτελεσματικός τρόπος με τον οποίο

επιλύονται οι συγκρούσεις που βασίζεται στις δεξιότητες των ηγετών είναι σημαντικές για την απόδοση των εικονικών ομάδων.

7.6.4 Ηγεσία απόδοση & σύγκρουση της εικονικής ομάδας

Η διαχείριση μιας ομάδας εικονικής διαφέρει της παραδοσιακής, συνεπώς η ηγεσία θα πρέπει να εφαρμόσει άλλες πρακτικές (Bell & Kozlowski, 2002). Οι περίπλοκες εργασίες χρειάζονται συνεργασία προκειμένου να ολοκληρωθούν με τον καλύτερο τρόπο, η πρόβλεψη των προβλημάτων είναι πρωτίστης σημασίας, η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στο κάθε μέλος επίσης, προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση της απόδοσης της ομάδας. Οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ προκειμένου να οδηγήσουν όλους στην αύξηση της απόδοσης της ομάδας (Liao, 2017 ; Turesky, et al., 2020). Οι διευθυντές είναι απαραίτητο να καταλάβουν ότι πρέπει να είναι διαθέσιμοι στους εργαζόμενους, δημιουργώντας ένα παραδοσιακό περιβάλλον μέσω της επικοινωνίας η οποία μειώνει την αβεβαιότητα και δημιουργεί μηχανισμούς για τη στήριξη της ομάδας διαμέσου της εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης της εικονικής ομάδας (Turesky, et al., 2020).

Όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων το συνεργατικό στυλ των μετασχηματιστικών ηγετών βρέθηκε να είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης (Chang & Lee, 2013). Η επιτυχής διαχείριση των συγκρούσεων είναι αποτέλεσμα της επιτυχημένης επικοινωνίας των μελών της εικονικής ομάδας (Bergiel et al., 2018). Η έλλειψη κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας εικονικής ομάδας ελαχιστοποιεί την αλληλεπίδραση μεταξύ τους και τα θετικά αποτελέσματα αυτών (Marks, et al., 2001 ; McGrath, 1991 ; Montoya-Weiss et al., 2001). Η σύγκρουση είναι πιο πιθανό να συμβεί στα μέλη μιας εικονικής ομάδας, πιθανόν λόγω της έλλειψης επικοινωνίας στην προσπάθεια ευθυγράμμισης για την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Mortensen & Hinds, 2001). Η σύγκρουση δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις λόγω των εναλλακτικών που παρουσιάζονται (Jehn & Mannix, 2001 ; Marks et al., 2001). Στις εικονικές ομάδες λόγω της έλλειψης φυσικής παρουσίας τα μέλη ενδεχομένως να νιώθουν λιγότερη σύνδεση και λιγότερο υπεύθυνα για την απόδοση τους (Masey et al, 2003). Πολύ πιο εύκολα τα μέλη μιας εικονικής ομάδας έχουν

παρεκκλίνουσα συμπεριφορά από ότι οι αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο (Martins et al., 2004 ; Pazos et al., 2007). Ακόμη λόγω της έλλειψης καθοδήγησης σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους τα μέλη των εικονικών ομάδας μπορεί να οδηγηθούν σε σύγκρουση (Shin, 2005).

8. Υποθέσεις

***Υπόθεση 1:** Η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύεται από την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.*

***Υπόθεση 2:** Η ψυχολογική ασφάλεια αμβλύνει τις συγκρούσεις επιδρώντας θετικά στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων.*

***Υπόθεση 3:** Η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη συμβάλλοντας στην αύξηση της απόδοσης.*

***Υπόθεση 4:** Η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων.*

***Υπόθεση 5:** Η ψυχολογική ασφάλεια και η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ενισχύουν τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη για την αύξηση της απόδοσης.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

9.1 Στοιχεία του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ενότητες, η πρώτη ερεύνησε τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου, η δεύτερη την ψυχολογική ασφάλεια, η τρίτη την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, η τέταρτη τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη, η πέμπτη τις συγκρούσεις και η έκτη την απόδοση του εργαζομένου. Οι ερωτήσεις πέρα αυτών των δημογραφικών στοιχείων προέκυψαν από τα κάτωθι άρθρα:

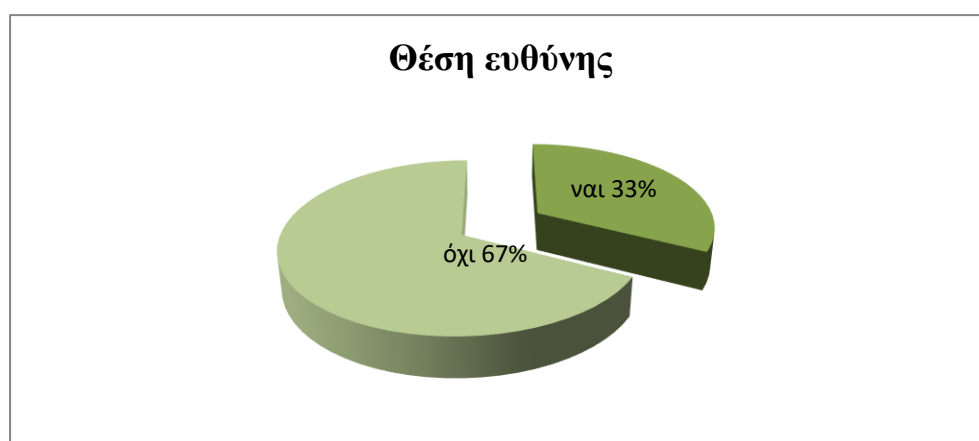
1. **Ψυχολογική ασφάλεια**, Edmondson, (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams".
2. **Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς**, Jin, et. al., (2017) " Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector".
3. **Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη**, Styven, et. al., (2022), "Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality".
4. **Σύγκρουση**, Jehn, (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict".
5. **Απόδοση**, Mahmoud, et. al., (2022), "Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behavior and individual performance measurements".

Οι 39 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκαν μέτρησαν 5 μεταβλητές και από το σύνολο τους, για τη ψυχολογική ασφάλεια χρησιμοποιήθηκαν 7 ερωτήσεις (Edmondson, 1999) για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς 10 (Jin, et al., 2017), για τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη 9 (Styven, et al., 2022) για τη σύγκρουση 7 (Jehn, 1995) και τέλος για την απόδοση 6 (Mahmoud, et al., 2022). Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με τιμές από το 1 έως το 5 με το 1 να είναι ίσο με την απόλυτη συμφωνία της άποψης του εργαζομένου και το 5 ως η απόλυτη διαφωνία. Για την παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε δείγμα Εποπτευόμενου Φορέα Υπουργείου του Δημόσιου τομέα στη Θεσσαλονίκη τον Ιανουάριο του 2023. Συγκεντρώθηκαν 123 ερωτηματολόγια από τα οποία το 71% απαντήθηκαν από γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 29% από άνδρες (γράφημα 1), με το

32,3% να κατέχει θέση ευθύνης ενώ το 67,7 % να μη κατέχει.(Γράφημα 2).



Γράφημα 1 (Δημογραφικά στοιχεία ποσοστό ανδρών γυναικών στο δείγμα)



Γράφημα 2(Δημογραφικά στοιχεία ποσοστό θέσης ευθύνης στο δείγμα)

Ζητήθηκε ακόμη από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν τόσο τον χρόνο προϋπηρεσίας στον οργανισμό όπως και τον χρόνο προϋπηρεσίας στην ομάδα και τα δεδομένα κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής στον κάτωθι πίνακα

	Προϋπηρεσία στον οργανισμό σε χρόνια	Προϋπηρεσία στην ομάδα σε χρόνια
0-5	19 ποσοστό 15,3%	63 ποσοστό 50,8%
6-10	10 ποσοστό 8,1%	15 ποσοστό 12,9%
11-15	12 ποσοστό 9,7 %	13 ποσοστό 10,5 %
16-20	33 ποσοστό 26,6 %	12 ποσοστό 9,7 %
21-30	26 ποσοστό 21 %	10 ποσοστό 8,1 %
31 και άνω	24 ποσοστό 19,4 %	10 ποσοστό 8,1 %

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία

9.2 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας προήλθε από 4 Υπηρεσίες του φορέα, από το σύνολο του πληθυσμού το δείγμα των 123 ερωτηθέντων για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας είναι πολύ μικρό το ποσοστό ανέρχεται σε μόλις 1,3%. Πέρα από τους υπαλλήλους, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε και από άτομα που κατέχουν ή κατείχαν στο άμεσα παρελθόν θέση ευθύνης. Αν είχε συγκεντρωθεί ένα πολύ καλό δείγμα εργαζομένων που κατέχουν θέση ευθύνης θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να εξάγουμε και για τις δύο κατηγορίες ξεχωριστά τα αποτελέσματα και να συγκρίνουμε τη συνθήκη αν οι προϊστάμενοι νιώθουν περισσότερο ευάλωτοι από τους υπαλλήλους. Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σε μεγάλο ποσοστό οι ερωτηθέντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και πολύ ελάχιστο ποσοστό κάτοχοι διδακτορικού.

9.3 Ερευνητική διαδικασία

Για την έρευνα της παρούσας εργασίας συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 6 ενότητες. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στη google forms και διανεμήθηκε μέσω εφαρμογής κοινωνικού δικτύου σε υπαλλήλους 4 υπηρεσιών του φορέα, και η ανωνυμία των συμμετεχόντων έχει διασφαλιστεί πλήρως. Πέρα από την ενότητα που περιελάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα ο προσανατολισμός των υπόλοιπων ερωτήσεων είχε σκοπό την επαλήθευση ή όχι των προαναφερθέντων υποθέσεων για την εξακρίβωση ή όχι της ύπαρξης ψυχολογικής ασφάλειας και την επίδραση της τόσο στην απόδοση του εργαζομένου όσο και στη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη. Η έρευνα διήρκησε 10 ημέρες από 03 Ιανουαρίου του 2023 έως 13 του ίδιου μήνα, χρονικό διάστημα στο οποίο δόθηκαν 123 απαντήσεις με τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του θέματος στη καθημερινότητα τους. Με τη συμπλήρωση ενός καλού δείγματος απαντήσεων τα δεδομένα καταχωρήθηκαν αυτόματα από τη google forms σε αρχείο τύπου excel. Η στατιστική ανάλυση με το εργαλείο SPSS μας έδωσε την δυνατότητα να έχουμε τον πίνακα pattern matrix (EFA) προκειμένου να προχωρήσουμε σε ανάλυση παραγόντων μέσω του SmartPLS.

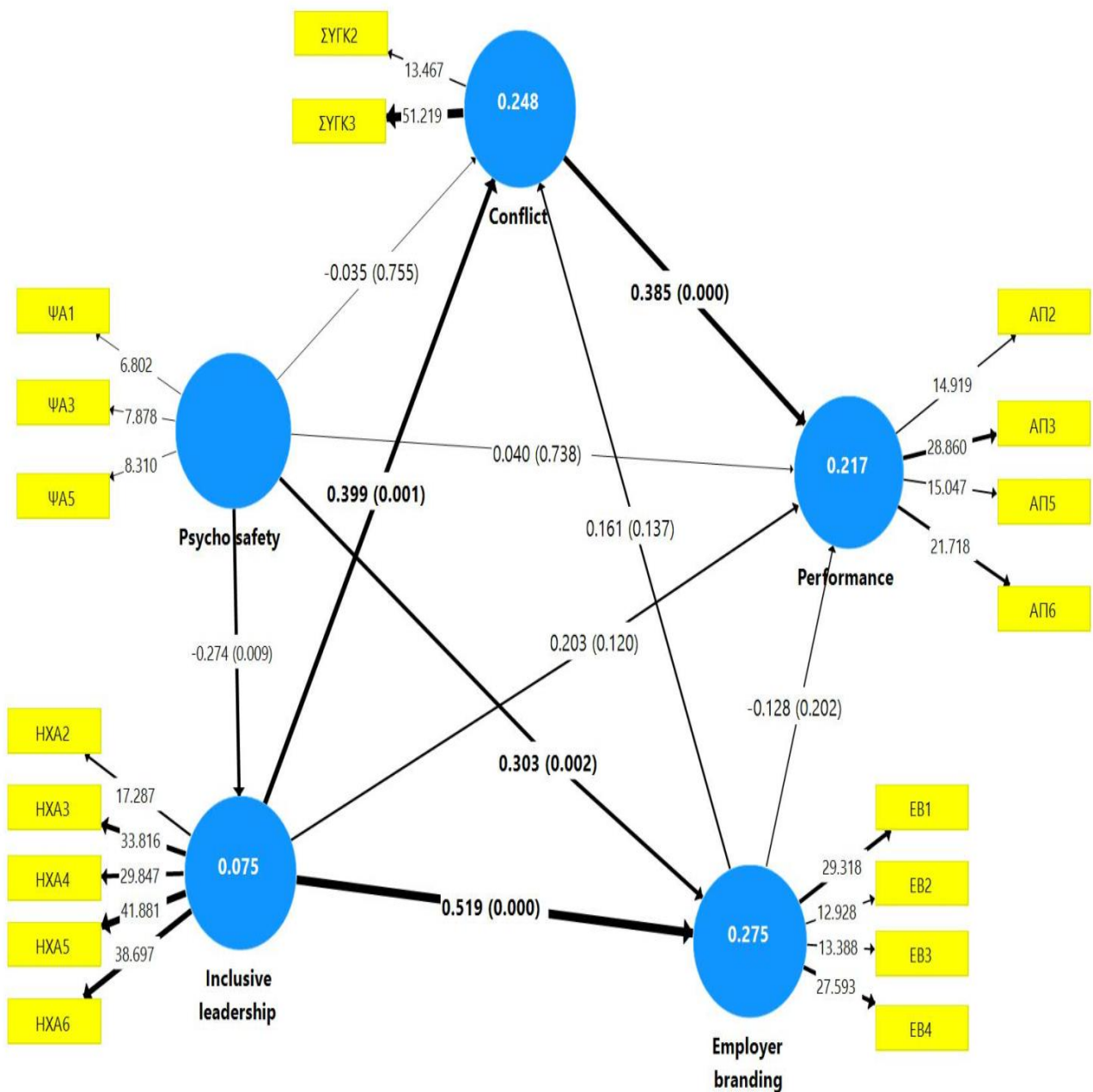
Η έρευνα της παρούσας εργασίας εξέτασε το ρόλο που διαδραματίζει η ψυχολογική ασφάλεια, το επίπεδο της στον οργανισμό, τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι διαχειρίζονται την ιδιότητα τους ως ηγέτες της ομάδας τους, την

επίδραση της ψυχολογικής ασφάλειας και της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, στην απόδοση των εργαζομένων και τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη. Το Ελληνικό Δημόσιο επιταχύνει τις διαδικασίες προσαρμογής σε ένα συνεχές εξελισσόμενο περιβάλλον προσανατολισμένο στη τεχνολογία. Με δεδομένο της μόνιμης σχέσης εργασίας εργαζομένου - εργοδότη και τη διάθεση από πλευράς κεντρικής διοίκησης για προσαρμογή στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον με τη χρήση νέων τεχνολογιών που προκύπτουν από την εξέλιξη της πληροφορικής επιστήμης για την εξυπηρέτηση των πολιτών, και την περίοδο της πανδημίας που ακόμη διανύουμε προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

10.1 Αποτελέσματα

Έπειτα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων και με τη χρήση του εφαρμογής SPSS προβήκαμε στη διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA exploratory factor analysis) και στη συνέχεια στην επεξεργασία των δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SmartPLS όπου προέκυψε το κάτωθι εννοιολογικό μοντέλο και στατιστικά στοιχεία για την εξακρίβωση της αξιοπιστία του.



Γράφημα 3. Εννοιολογικό μοντέλο

10.2 Μέτρηση Cronbach's Alpha

Ο δείκτης **Cronbach's Alpha**, δείχνει την αξιοπιστία των μεταβλητών μας δηλαδή δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο απαντούν με παρόμοιο τρόπο στις ερωτήσεις αναδεικνύοντας έτσι τη συνέπεια συλλογής των δεδομένων. Οι τιμές του πρέπει να είναι $\geq 0,7$, τιμές που είναι κάτω από το όριο αυτό εκτιμώνται ως μη αποδεκτές με τις τιμές της ψυχολογικής ασφάλειας και της σύγκρουσης είναι στο όριο της τιμής ως αποδεκτή.

	Cronbach's Alpha
Συγκρούσεις	0,707
Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	0,818
Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	0,918
Απόδοση	0,848
Ψυχολογική ασφάλεια	0,712

Πίνακας 2 . Cronbach's Alpha

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η αξιοπιστία που αποτιμάται στη μεταβλητή ψυχολογική ασφάλεια και στη μεταβλητή συγκρούσεις έχουν λάβει τιμή στο όριο της αποδεκτής τιμής 0,712 και 0,707 αντίστοιχα. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές ο δείκτης είναι σε πολύ καλά επίπεδα με τη μεταβλητής της "Ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς" να είναι στη τιμή 0,918 η οποία πλησιάζει στο απόλυτο 1 που είναι και η ανώτερη τιμή που μπορεί να λάβει αυτός ο δείκτης.

10.3 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Συγκρούσεις	0,707	0,741	0,870	0,771
Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	0,818	0,833	0,880	0,648
Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	0,918	0,925	0,939	0,754
Απόδοση	0,848	0,854	0,897	0,686
Ψυχολογική ασφάλεια	0,712	0,744	0,837	0,632

Πίνακας 3. Construct Reliability and Validity

Για την εξαγωγή του πίνακα **Construct Reliability and Validity** χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή SmartPLS προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα (πίνακας 3) του εννοιολογικού μοντέλου. Παρατηρούμε ότι οι δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (Composite Reliability) με τιμές που κυμαίνονται από 0,837 έως 0,939. Διαπιστώνεται επίσης ότι οι παράγοντες ξεχωριστά μετριοούνται επαρκώς από τις μεταβλητές που έχει ο καθένας όπως προκύπτει από τον δείκτη Εξαγόμενη Μέση Διακύμανση (Average Variance Extracted, AVE) αφού οι τιμές είναι πάνω από την τιμή 0,500 γεγονός που μας δείχνει την έλλειψη σφάλματος μέτρησης.

	Συγκρούσεις	Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	Απόδοση	Ψυχολογική ασφάλεια
Συγκρούσεις	0,878				
Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	0,329	0,805			
Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	0,477	0,436	0,868		
Απόδοση	0,431	0,094	0,321	0,828	
Ψυχολογική ασφάλεια	-0,112	0,161	-0,274	-0,081	0,795

Πίνακας 4. Discriminant Validity

	Συγκρούσεις	Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	Απόδοση	Ψυχολογική ασφάλεια
Συγκρούσεις					
Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη	0,425				
Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	0,577	0,504			
Απόδοση	0,531	0,146	0,359		
Ψυχολογική ασφάλεια	0,201	0,213	0,348	0,159	

Πίνακας 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την διακρίνουσα εγκυρότητα (Discriminant Validity) (πίνακας 3) προκειμένου να δούμε την ανεξαρτησία της κάθε μεταβλητής, την οποία επιβεβαιώνει ο Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (πίνακας 4) που βρέθηκε να είναι χαμηλά σε όλες τις μεταβλητές με το άνω όριο στη τιμή 0,577 (ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

11.1 Συμπεράσματα - συζήτηση υποθέσεων

Η πρώτη αναφορά για τη ψυχολογική ασφάλεια βρέθηκε στην εργασία των Schein & Bennis το 1965 με θέμα την οργανωτική αλλαγή, και από τις πρώτες εργασίες αυτές του Kahn, (1990) και της Edmondson (1999) για την ψυχολογική ασφάλεια μέχρι τη σημερινή εποχή το μέγεθος των ερευνητών που ασχολούνται με το θέμα αυτό έχει μεγαλώσει και το ενδιαφέρον παγκόσμια αυξάνεται κάθε χρόνο, ειδικά στη σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την απόδοση. Η παρούσα εργασία εξέτασε αν η ψυχολογική ασφάλεια επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων και στην ενίσχυση της επωνυμίας του εργοδότη σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες φορέα του δημοσίου τομέα σε ιεραρχικό επίπεδο προϊσταμένου υπαλλήλου ενσωματώνοντας στοιχεία από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Στην αναφερθείσα σε αυτή την εργασία βιβλιογραφία προκύπτει από αρκετές έρευνες ότι η ψυχολογική ασφάλεια μεσολαβεί θετικά και ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σημαντικό είναι οι άμεσα προϊστάμενοι να ενθαρρύνουν ένα τέτοιο κλίμα όπου η ψυχολογική ασφάλεια θα μπορεί να υφίσταται στο επίπεδο εκείνο που χρειάζεται για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η σπουδαιότητα της ύπαρξης ψυχολογικής ασφάλειας στο δημόσιο τομέα αναδεικνύεται από τη παρούσα έρευνα, ως εφελκυστικό για τη δημιουργία ενός σωστά δομημένου εργασιακού περιβάλλοντος, μιας διαφορετικής οργανωτικής κουλτούρας, που δίνει τη δυνατότητα προσανατολισμού σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Όπως αναφερθήκαμε οι συγκρούσεις εκτός από ανωφελείς μπορεί να είναι και επωφελείς, διαμέσου της παράθεσης διαφορετικών απόψεων στις διαδικασίες και στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων προκύπτουν νέες προτάσεις και θέματα προς εξερεύνηση τα οποία θα είναι προς όφελος του οργανισμού γεγονός που αποδεικνύεται και από το μοντέλο επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση 2, η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας αμβλύνει τις συγκρούσεις ενισχύοντας την απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα η υπόθεση 1 απορρίπτεται αφού η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και την απόδοση δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού $p\text{-value}=0,120$ και κατά συνέπεια δεν θα ασχοληθούμε με αυτή. Η σχέση ανάμεσα στη

ψυχολογική ασφάλεια είναι στατιστικά σημαντικά και διαπιστώνουμε ότι όντως η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την επωνυμία του εργοδότη επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση 3. Αντίθετα η απευθείας σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας και της απόδοσης δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού $p\text{-value}=0,738$ συνεπώς δεν θα ασχοληθούμε με αυτή. Τέλος την υπόθεση 5 την αποδεχόμαστε μερικώς αφού ισχύει ότι τόσο η ψυχολογική ασφάλεια όσο και η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς όντως επιδρούν θετικά στην επωνυμία του εργοδότη, η απευθείας σχέση της διαχείρισης της επωνυμίας του εργοδότη δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού $p\text{-value}=0,202$ και ακόμη η σχέση της με την απόδοση είναι αρνητική.

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να εργάζονται σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον, έχοντας κατανόηση και υποστήριξη από τους ηγέτες τους προσφέροντας ικανοποίηση σε όλους τους ενδιαφερόμενους, γεγονός που θα πρέπει να ενισχύεται και από τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη, δίνοντας έτσι τη ευκαιρία για αύξηση της απόδοσης τους δημιουργώντας ένα μοναδικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Η άσκηση της ηγεσίας και η επίδραση της, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου, βιβλιογραφικά αναφέρονται τα διάφορα στυλ της ηγεσίας (Aga et al., 2016 ; Prabhakar, 2005), και ξεχωριστή θέση στην επιτυχία του έργου κατέχει η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και η επίδραση της στον οργανισμό. Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς είναι προσβάσιμοι και διαθέσιμοι για τη συζήτηση των προβλημάτων των εργαζομένων, τους ενθαρρύνουν για την επίτευξη απαιτητικών στόχων, εκτιμούν τη συνεισφορά τους στην επιτυχία των στόχων (Hollander, 2012 ; Carmeli et al., 2020). Η αυξημένη ψυχολογική ασφάλεια στα όρια του επιθυμητού, ενισχύει τις πιθανότητες οι εργαζόμενοι να θέλουν να ρισκάρουν, να καινοτομήσουν, να ασχοληθούν με νέες εργασίες που αναφέρονται ως "*διαδικασίες εργασίας*" για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (Hallbesleben & Rathert, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

12.1 Περιορισμοί

Όταν το επίπεδο της ανασφάλειας στον εργασιακό χώρο βρίσκεται στο μέτριο επίπεδο τότε οδηγούμαστε σε αύξηση της απόδοσης, ο εργαζόμενος λόγω του κινδύνου να απωλέσει την εργασία του, προσπαθεί περισσότερο και καλύτερα, άρα για κάθε οργανισμό θα πρέπει να βρεθεί το ιδανικό επίπεδο του ασφαλούς περιβάλλοντος για να εξασφαλιστεί η αυξημένη απόδοση. Στη παρούσα εργασία δεν θα μπορούσαμε με σιγουριά να μιλήσουμε για το επίπεδο και το είδος της ψυχολογικής ασφάλειας αφού η σχέση που διέπει τον εργαζόμενο είναι μόνιμη αφήνοντας ερωτηματικά αναφορικά με αυτό το πλαίσιο, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο θα μετρηθεί το επίπεδο της ψυχολογικής ασφάλειας και ποιο είναι αυτό. Το δείγμα της παρούσας εργασίας είναι ανομοιογενές οι ερωτηθέντες προήλθαν από 4 υπηρεσίες του φορέα, με την κάθε μια από αυτές να έχει διαμορφώσει στο πέρασμα των χρόνων δική της κουλτούρα και μάλιστα η μια εξ αυτών να είναι νεοϊδρυθείσα η οποία στελεχώθηκε από υπαλλήλους τριών άλλων υπηρεσιών με τη κάθε μια από αυτές να έχει τη δική της κουλτούρα, δείχνοντας μας μια οριακή συνθήκη για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Η απόκτηση κοινής κουλτούρας σε πανελλαδικό επίπεδο θα απαιτήσει συνεχής εκπαίδευση τόσο από πλευράς προϊσταμένων όσο και υπαλλήλων, και πολύ χρόνο. Η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας συνήθως περιορίζεται στον υπάλληλο και στον άμεσα προϊστάμενο του, ο οποίος επιβλέπει την εργασία με ελάχιστη αν όχι ανύπαρκτη συνεργασία των συναδέλφων στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, και όταν συμβαίνει αυτό είναι στο επίπεδο της παροχής πληροφοριών σε θέματα σχετικά με τη νομοθεσία και τις διοικητικές διαδικασίες, και ανταλλαγής απόψεων. Με αφορμή αυτό αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις οι οποίες βοηθούν στο να βιώνει ο εργαζόμενος μια ευχάριστη ημέρα στο γραφείο. Ακόμη επειδή υφίσταται η εργασία εξ' αποστάσεως σε αρκετά μεγάλο ποσοστό, ένας παράγοντας στον οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή είναι η επικοινωνία και πως αυτή μεσολαβεί έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση. Για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν είναι απαραίτητη η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση σε κατάλληλο ποσοστό του χρόνου ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας.

12.2 Μελλοντική έρευνα

Όπως προέκυψε από την έρευνα το χαμηλό ποσοστό της ψυχολογικής ασφάλειας δεν αφήνει περιθώρια εφησυχασμού, θα πρέπει λοιπόν να επαναπροσδιοριστούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται και να βρεθούν οι κατάλληλες για τη διαμόρφωση μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας, η εκπαίδευση προϊσταμένων και υπαλλήλων για τη δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι ενδεχομένως η πλέον ενδεδειγμένη, και η εύρεση μηχανισμών για αποτροπή δυσάρεστων συμβάντων είναι απαραίτητη. Επίσης η έρευνα επικεντρώθηκε στην επίδραση της ψυχολογικής ασφάλειας, στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη μιας παραδοσιακής ομάδας. Τα αποτελέσματα περιορίζονται εδώ αφήνοντας ανεξερεύνητο ένα κενό που προκύπτει από την ανάγκη ύπαρξης των εικονικών ομάδων και την εξ' αποστάσεως εργασία η οποία εμφανίστηκε στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας παρόλο αυτά γνώρισε τεράστια απήχηση στη σημερινή εποχή με την εμφάνιση της πανδημίας. Προτείνεται να εξερευνηθούν οι παράγοντες που ενισχύουν τη συνεργασία των εργαζομένων σε αυτές τις ομάδες, όπως επίσης και τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ψυχολογική ασφάλεια καθώς και η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στους εργαζόμενους για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Πρέπει να ερευνηθεί πως και αν μεσολαβεί η εμπιστοσύνη ή αν υπάρχει η δυνατότητα για να οικοδομηθεί, αν υπάρχει επικοινωνία ή έλλειψη αυτής ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ακόμη θα πρέπει να ερευνηθεί οι συγκρούσεις που προκύπτουν αν είναι συγκρούσεις διαδικασιών, εργασιών, ή σχέσεων. Μπορούν οι ηγέτες μιας εικονικής ομάδας να κατανοήσουν τη λειτουργία αυτής, για την άμβλυνση των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας, να υπάρχουν ειλικρινείς σχέσεις, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, δέσμευση, αφοσίωση για να πετύχουν το ζητούμενο την υψηλή απόδοση των εργαζομένων.

13. Αρθρογραφία

Afshan G., Serrano-Archimi C., Riaz A., Kashif M., Khuhro M.A., (2022), "It's not justice if it's not for all: cross-level interaction of interactional justice differentiation and supervisory justice on psychological safety and conflict", *International Journal of Conflict Management*, DOI 10.1108/IJCMA-08-2021-0124.

Agarwal, M., Maurya K.K., (2018), "Organizational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 (2),312-330, DOI 10.1108/IJOA-04-2017-1147

Ahmed, P.K., Rafiq M., (2003), "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1177-1186, DOI 10.1108/03090560310498813.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.

Ashikali T. & Groeneveld S., (2013), "Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment. The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture", *Review of Public Personnel Administration*, DOI: 10.1177/0734371X13511088, article was uploaded by Tanachia Ashikali on 10 February 2014 at: <https://www.researchgate.net/publication/258867094>.

Ashikali T., Groeneveld S., Kuipers B., (2021), "The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 41(3), 497-519, Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions, DOI: 10.1177/0734371X19899722.

- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501-517, DOI 10.1108/13620430410550754
- Baer M., Frese M., (2003), "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(1), 45–68 DOI:10.1002/job.179.
- Chhabra, N., Sharma, S., (2014), "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 (1), 48-60, DOI 10.1108/IJOA-09-2011-0513.
- Collins C.J., Smith K.G., (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *The Academy of Management Journal*, Vol.49(3), 544–560, DOI: 10.5465/AMJ.2006.21794671
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., (2003), "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(4), 741–749 DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Souza Meira, J. V., Hancer M., (2021), " Using the social exchange theory to explore the employee organization relationship in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33(2), 670-692, DOI 10.1108/IJCHM-06-2020-0538
- Edmondson, A.C., (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(2), 350- 383, DOI:10.2307/2666999.
- Edmondson A. C., 2003, Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens, Harvard Business School Morgan Hall T93 Boston, uploaded by Amy Edmondson on 10 December 2014 at <https://www.researchgate.net/publication/268328210>

- Edmondson, A.C., (2004), "Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens", *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, ed. RM Kramer, KS Cook, pp. 239–272. New York: Russell Sage
- Edmondson, A. C., (2021), "The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth", *The Learning Organization*, Vol. 28(3), 321-323, Review DOI:10.1108/TLO-04-2021-266
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014), "Psychological safety: The history, Renaissance, and future of an interpersonal construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1(1), 23–43, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- Edwards M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, Vol. 39 (1), 5-23. DOI 10.1108/00483481011012809.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. and Vracheva, V. (2017), "Psychological safety: a meta-analytic review and extension", *Personnel Psychology*, Vol. 70 (1), 113-165, doi:http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183.
- Gotsis G., & Grimani K., (2016), "The role of servant leadership in fostering inclusive organizations", *Journal of Management Development*, Vol. 35(8), 985-1010, DOI 10.1108/JMD-07-2015-0095.
- Jehn, K. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40,(2); ABI/INFORM Global, 256–282. (Reproduced)
- Joo B.K., Yoon S.K., Galbraith D., (2022), "The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator", *Organization Management Journal*, DOI 10.1108/OMJ-07-2021-1308.

- Kahn, W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol.33(4), 692–724, doi: <https://doi.org/10.2307/256287>.**
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., Saudagar, T., (2020), "Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13(5), 1077-1096, DOI 10.1108/IJMPB-10-2019-0267.**
- Kleine, A.K., Rudolph, C.W. and Zacher, H. (2019), "Thriving at work: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40(9-10), 973-999, DOI: 10.1002/job.2375**
- Kostopoulos K.C., Bozionelos N., (2011), "Team exploratory and exploitative learning: psychological safety, task conflict, and team performance", *Group & Organization Management*, VOL.36(3), 385–415, DOI: 10.1177/10596011111405985.**
- Kucherov, D. , Zavyalova, E., (2012), "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (1), 86-104, DOI 10.1108/03090591211192647.**
- Kuknor S.C. & Bhattacharya S., (2020), "Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion", *European Journal of Training and Development*, DOI 10.1108/EJTD-07-2019-0132.**
- Lee J.Y., (2022), "How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, DOI 10.1108/IJOTB-12-2021-0239.**

- Maheshwari, V. , Gunesh, P., Lodorfos, G. , Konstantopoulou A. , (2017), “Exploring HR practitioners’ perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 (5), 742-761, DOI 10.1108/IJOA-03-2017-1136.**
- Mahmoud M.A., Ahmad S.B., Poespowidjojo D.A.L., (2018), The Role of Psychological Safety and Psychological Empowerment on Intrapreneurial Behavior towards Successful Individual Performance: A Conceptual Framework, *Sains Humanika*, Vol. 10(3), 65-72 DOI:10.11113/sh.v10n3.1287, the article was uploaded by Donny Abdul Latief Poespowidjojo on 20 October 2018 at: <https://www.researchgate.net/publication/327427850>.**
- Mahmoud M.A., Ahmad S.B., Poespowidjojo D.A.L., (2021), "Psychological safety and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behavior", *International Journal of Productivity and Performance Management*, DOI: 10.1108/IJPPM-10-2020-0538.**
- Mahmoud, M.A., Ahmad, S.B. and Poespowidjojo, D.A.L. (2022), "Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behavior and individual performance measurements", *RAUSP Management Journal*, Vol.57(3), 219-234, DOI:10.1108/RAUSP-11-2020-0252.**
- Maurya K.K., Agarwal, M., (2018), "Organizational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26(2), 312-330, DOI 10.1108/IJOA-04-2017-1147.**
- Maurya, K., Agarwal, M., Srivastava D.K., (2021), "Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 24 (1), 41-59, DOI 10.1108/IJOTB-12-2019-0151.**

- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. Joyce, P., (2015), "Managing inclusiveness and diversity in teams : how leader inclusiveness affects performance through status and team identity", *Human Resource Management*, Vol.54(2), 217-239.
- Morinaga Y. , Sato Y., Hayashi S., Shimanuki T., (2022), "Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese workplaces: the role of diversity in the biological sex of workplace personnel", *Personnel Review*, DOI 10.1108/PR-02-2021-0111.
- Nembhard I.M., & Edmondson A. C. , (2006), "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941–966, DOI: 10.1002/job.413, uploaded by Amy Edmondson on 08 October 2017 at <https://www.researchgate.net/publication/227521893>
- Newman, A., Donohue, R., Eva, N.,(2017), "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, Vol.27 (3), 521-535, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>.
- Pazos, P., (2012), "Conflict management and effectiveness in virtual teams", *Team Performance Management*, Vol. 18 (7/8), 401-417, DOI : 10.1108/13527591211281138.
- Rampl, L.V., Kenning, P., (2014), "Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), 218-236, DOI 10.1108/EJM-02-2012-0113
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage P., Perera G. D. N., Sajeewani, T. L. (2022), "The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model", *Management Research Review*, DOI 10.1108/MRR-02-2021-0136

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. and Singh, G. (2011), "Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research", *Journal of Management*, Vol. 37(4), 1262-1289, DOI: 10.1177/0149206310385943, Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

Tiwari, B., & Lenka, U., (2016), "Building psychological safety for employee engagement in post-recession", *Development and Learning in Organizations*, VOL30(1),19-22, DOI:10.1108/DLO-05-2015-0044.

Turesky, E.F., Smith, C.D., Turesky T.K., (2020), "A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support", *Organization Management Journal*, Vol. 17 (4/5), 185-206, DOI 10.1108/OMJ-09-2019-0798.

Vakira E., Shereni N.C., Ncube C.M., Ndlovu N., (2022), "The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, DOI 10.1108/JHTI-09-2021-0261.

Xiaotao Z., Yang X., Diaz I., Yu M., (2018), "Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance", *International Journal of Manpower*, Vol 39(7) 882-895. DOI 10.1108/IJM-01-2017-0011.

Yoo S., Joo B.K., Noh J.H., (2022), "Team emergent states and team effectiveness: the roles of inclusive leadership and knowledge sharing", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, DOI 10.1108/JOEPP-05-2021-0120.

13. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

13.1 Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο άνδρας/γυναίκα
2. Θέση ευθύνης ναι/όχι
3. Προϋπηρεσία στον οργανισμό σε χρόνια
0-5,
6-10,
11-15,
16-20,
21-30,
31 και άνω
4. Χρόνια στην ομάδα σε χρόνια
0-5,
6-10,
11-15,
16-20,
21-30,
31 και άνω

Ψυχολογική ασφάλεια

1. Εάν κάνω ένα λάθος σε αυτήν την ομάδα, συχνά χρησιμοποιείται εναντίον σας.
2. Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι σε θέση να αναφέρουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα.
3. Τα άτομα αυτής της ομάδας μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους επειδή είναι διαφορετικοί.
4. Είναι ασφαλές να ρισκάρω σε αυτήν την ομάδα.
5. Είναι δύσκολο να ζητάω βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της ομάδας.
6. Κανείς σε αυτήν την ομάδα δεν θα ενεργούσε εσκεμμένα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου.
7. Δουλεύοντας με μέλη αυτής της ομάδας, εκτιμώνται και αξιοποιούνται οι μοναδικές μου δεξιότητες και τα ταλέντα μου.

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς

1. Ο/Η προϊστάμενος/-η, υποστηρίζει την ανάγκη μου να εξισορροπήσω την εργασία με την προσωπική ζωή..
2. Ο/Η προϊστάμενος/-η, παρέχει ευκαιρίες να επιδείξω τις ηγετικές μου ικανότητες.
3. Ο/Η προϊστάμενος/-η, παρέχει εποικοδομητικές προτάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης.
4. Ο/Η προϊστάμενος/-η, ακούει τι έχω να πω.
5. Ο/Η προϊστάμενος/-η, με αντιμετωπίζει με σεβασμό.
6. Μου δίνεται μια πραγματική ευκαιρία να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στον οργανισμό μου.
7. Έχω αρκετές πληροφορίες για να κάνω καλά τη δουλειά μου.
8. Έχω επαρκείς πόρους (π.χ. άτομα, υλικά, προϋπολογισμός) για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου.
9. Ο φόρτος εργασίας μου είναι λογικός.
10. Οι φυσικές συνθήκες (του χώρου εργασίας) επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκτελούν καλά τη δουλειά τους.

Διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη

1. Είμαι ικανοποιημένος/-η από το σύνολο της αποζημίωσης που λαβαίνω (μισθός, διακοπές, άλλες παροχές)
2. Ο βασικός μισθός μου είναι υψηλότερος από τον μέσο όρο στον τομέα
3. Η ασφάλεια της εργασίας στον οργανισμό που εργάζομαι είναι υψηλή
4. Υπάρχουν καλές ευκαιρίες προώθησης εντός του οργανισμού
5. Εργάζομαι με ποικίλες εργασίες εντός του οργανισμού
6. Η εργασία σε αυτόν τον οργανισμό με έχει κάνει να νιώθω μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση
7. Η δουλειά μου έχει προσφέρει εμπειρία που είναι επωφελής για τη μελλοντική μου καριέρα
8. Η δουλειά μου είναι ένα καλό εφαλτήριο για μελλοντική απασχόληση (εντός ή εκτός του οργανισμού)
9. Ο/Η προϊστάμενος/-η μου αναγνωρίζει και εκτιμά τη δουλειά που κάνω

Σύγκρουση

1. Η σύγκρουση αντιμετωπίζεται ανοιχτά στην ομάδα μου.
2. Οι άνθρωποι στην ομάδα μου προσπαθούν να αποφύγουν τη σύγκρουση με κάθε κόστος.
3. Εάν προκύψει σύγκρουση στην ομάδα μου, τα άτομα που εμπλέκονται ξεκινούν βήματα για την άμεση επίλυση της σύγκρουσης.
4. Η σύγκρουση είναι επιζήμια για την εκτέλεση των καθηκόντων στην ομάδα μου.
5. Συναισθηματικές εκδηλώσεις (δηλαδή κλάμα, φωνές) γίνονται δεκτές στην ομάδα μου.
6. Ενθαρρύνονται διαφωνίες στην ομάδα μου.
7. Οι διαφορές απόψεων σχετικά με τις επαγγελματικές ευθύνες αποφεύγονται στην ομάδα μου.

Απόδοση

1. Κατάφερα να σχεδιάσω την εργασία μου, έτσι ώστε να γίνει έγκαιρα.
2. Έλαβα υπόψη τα αποτελέσματα που έπρεπε να επιτύχω στην εργασία μου
3. Κατάφερα να διαχωρίσω τα κύρια ζητήματα από τα παράπλευρα ζητήματα στην εργασία
4. Κατάφερα να εκτελώ καλά τη δουλειά μου με ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια
5. Εργάστηκα για να διατηρήσω τις γνώσεις μου και τις εργασιακές μου δεξιότητες ενημερωμένες.
6. Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα

Αρθρογραφία ερωτηματολογίου

1. **Ψυχολογική ασφάλεια** Edmondson, A.C., (1999), *Psychological safety and learning behavior in work teams*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(2), 350-383, DOI:10.2307/2666999)
2. **Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς** Jin M., Lee J., & Lee ., (2017) " Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38(2), 2017, 303-319, DOI 10.1108/LODJ-07-2015-0151)
3. **Employer branding** Styven M.E., Nappa A., Mariani M., Nataraajan R.,(2022), "Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality", *Journal of Business Research*, 290-298, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>)
4. **Σύγκρουση** Jehn, K. (1995), *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40,(2); ABI/INFORM Global, 256–282. (Reproduced)
5. **Απόδοση** Mahmoud, M.A., Ahmad, S.B. and Poespowidjojo, D.A.L. (2022), "Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behavior and individual performance measurements", *RAUSP Management Journal*, Vol.57(3), 219-234, DOI:10.1108/RAUSP-11-2020-0252.)