



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ
MSc Public Administration – Public Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**« Η συνύπαρξη των γενεών σε ένα μεγάλο δημόσιο οργανισμό:
Προβλήματα και ευκαιρίες. Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ.»**

**«The co-existence of different generations in a giant public
organization: challenges and opportunities. Use case of Electronic
National Social Insurance Agency.»**

Καρίνου Ελένη (ΑΜ:ΔΜ2181)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Αλέξανδρος Σαχινίδης

Αθήνα, 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καρίνου Ελένη του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 2181 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Υπογραφές Επιτροπής

Ευχαριστίες

Στην εκπόνηση της εργασίας μου συνέβαλαν καθοριστικά αρκετά άτομα, στα οποία νιώθω την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Αλέξανδρο Σαχινίδη για την καθοδήγηση και τις συμβουλές που μου προσέφερε, καθώς και για την άμεση διαθεσιμότητα και ανταπόκρισή του στα ερωτήματά μου, όποτε παρίστατο ανάγκη.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω την φίλη και συνάδελφο Χριστίνα Γεροχρήστου τόσο για την καθοριστική συμβολή της στη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων όσο κυρίως για τη βοήθεια, τις συμβουλές και την στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη την περίοδο υλοποίησης της μελέτης. Επίσης θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω τους ανώνυμους συναδέλφους σε κάθε γωνία της χώρας για την οικειοθελή συμμετοχή τους και την πρόθυμη απάντηση του ερωτηματολογίου, την συμφοιτήριά μου Θεοδώρα Ξενιού για την συνεισφορά της στην ανεύρεση υλικού αλλά και τα αγαπημένα μου φιλικά πρόσωπα για την πολύτιμη ηθική υποστήριξή τους.

Τέλος δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω τις ευχαριστίες μου και την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, στους γονείς μου Δημήτρη και Σταυρούλα και ιδιαίτερα στην αδερφή μου Φωτεινή για την παρότρυνση, την υπομονή και την αμέριστη συμπαράστασή και στήριξή τους στην προσπάθειά μου.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	8
1 Οι γενεές.....	10
1.1 Ο ορισμός των γενεών.....	10
1.2 Κατηγοριοποίηση των γενεών.....	12
1.2.1 Baby boomers.....	13
1.2.2 Generation X.....	15
1.2.3 Generation Y.....	16
1.2.4 Generation Z.....	18
2 Σύγκριση των γενεών στο οργανωσιακό πλαίσιο.....	20
2.1 Πτυχές διαφορών στον εργασιακό χώρο.....	20
2.1.1 Στάσεις απέναντι στην εργασία.....	20
2.1.1.1 Εργασιακή ηθική.....	21
2.1.1.2 Εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση.....	23
2.1.2 Πρότυπο ηγεσίας.....	25
2.1.3 Η αντίληψη του σεβασμού και της εξουσίας.....	26
2.1.4 Τρόποι εκπαίδευσης και εκμάθησης.....	27
2.1.5 Παρακινητικοί παράγοντες.....	29
2.1.5.1 Σύστημα ανταμοιβών.....	30
2.1.5.2 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	30
2.1.5.2.1 Ορισμός.....	31
2.1.5.2.2 Προτιμήσεις γενεών.....	31
2.1.5.3 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	32
2.2 Ομοιότητες μεταξύ των γενεών.....	33
2.3 Παραγωγικότητα.....	34
3 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e – Ε.Φ.Κ.Α.).....	34
4 Μεθοδολογία έρευνας.....	36
4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα, υποθέσεις.....	36
4.2 Μέθοδος και δείγμα της έρευνας.....	37
4.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	40
5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	42
5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	42
5.2 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το στυλ ηγεσίας.....	54
5.3 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το στυλ εκμάθησης.....	57
5.4 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την παρακίνηση.....	58

5.5	Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού	60
5.6	Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση	62
5.7	Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την τεχνολογική εξοικείωση	64
6	Διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναλόγως την ηλικιακή τους ομάδα	66
6.1	Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με το στυλ ηγεσίας	67
6.2	Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την παρακίνηση	70
6.3	Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την οργανωσιακή δέσμευση	73
6.4	Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την τεχνολογική εξοικείωση	75
7	Συζήτηση αποτελεσμάτων	79
7.1	Δημογραφικά στοιχεία	79
7.2	Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας	82
7.3	Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ εκμάθησης.....	84
7.4	Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση.....	85
7.5	Οι αντιλήψεις σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού	86
7.6	Οι αντιλήψεις σχετικά με τις οργανωσιακή δέσμευση.....	88
7.7	Οι αντιλήψεις σχετικά με τις τεχνολογική εξοικείωση	89
8	Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	91
	Βιβλιογραφία.....	96
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103

Περίληψη

Μέσα στα πλαίσια της ποικιλομορφίας που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες κοινωνίες εντάσσεται και η συνύπαρξη των γενεαλογικών ομάδων με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους έτσι όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί μέσα στις εκάστοτε πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες. Στην παρούσα μελέτη θα εξεταστούν τα διαφοροποιητικά γνωρίσματα της Γενιάς των Babyboomers και των Γενεών X και Y στον εργασιακό χώρο ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού και συγκεκριμένα στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e -ΕΦΚΑ) μέσα από το πρίσμα των αντιλήψεών τους για τον προτιμώμενο τύπο ηγεσίας , τις μεθόδους εκμάθησης, τους παράγοντες που δρουν παρακινητικά στον εργασιακό περιβάλλον, τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού, τον βαθμό της οργανωσιακής τους δέσμευσης και την τεχνολογική τους εξοικείωση. Μέσα από την στατιστική ανάλυση εντοπιστηκαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά στις αντιλήψεις των υπαλλήλων αλλά και διαφοροποίηση ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα στους τομείς αναφορικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα μέσα παρακίνησης, το επίπεδο αφοσίωσης στον Φορέα και την τεχνολογική τους κατάρτιση. Τα πορίσματα της έρευνας δύνανται να αποτελέσουν αφορμή για οργανωτική αναδιοργάνωση και υιοθέτηση νέων μεθόδων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την άμβλυση των αντιθέσεων μεταξύ των εκπροσώπων των διαφορετικών γενεών και την πρόκληση και συνάμα ευκαιρία για την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και ομαλής συνύπαρξής τους .

Λέξεις κλειδιά: Γενιά, Babyboomers, Γενιά X, Γενιά Y, e-ΕΦΚΑ, διαφοροποίηση γενεών

Abstract

Within the context of the diversity that characterizes modern societies, the coexistence of genealogical groups with their particular characteristics as they have been shaped in the respective political, social, economic and technological conditions is included.

The present study will examine the differentiating characteristics of the Baby Boomers and Generations X and Y in the workplace of a large public organization and specifically in the Electronic National Social Insurance Agency through the lens of their perceptions of the preferred type of leadership, learning methods, motivating factors in the work environment, labor relations and organizational culture, their degree of organizational commitment and their technological familiarity. Through the statistical analysis, some common characteristics were identified in the perceptions of the employees, but also differentiation according to their age group in the areas regarding leadership characteristics, means of motivation, the level of dedication to the Agency and their technological training. The findings of the research may be an occasion for organizational reorganization and the adoption of new methods in the management of human resources with the aim of alleviating the contrasts between the representatives of the different generations and the challenge and at the same time an opportunity for the cultivation of a climate of cooperation and smooth coexistence between them.

Keywords: Generation, Babyboomers, Generation X, Generation Y, Electronic National Social Insurance Agency, generational differentiation

Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, παγκοσμιοποίηση, υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και εργασιακή ανασφάλεια επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα των Οργανισμών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα αποτελεί η διαχείριση της συνύπαρξης των διαφορετικών γενεαλογικών ομάδων μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο. Δεδομένου ότι η υλοποίηση των στόχων ενός Οργανισμού βασίζεται στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει, κρίνεται υψίστης σημασίας η κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών, αντιλήψεων και προσδοκιών της κάθε ηλικιακής ομάδας, έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί μέσα στις εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί πλέον ένα μωσαϊκό ανθρώπων, οι οποίοι - εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά τους- διαθέτουν και τα γνωρίσματα της γενιάς στην οποία ανήκουν και η αξιοποίηση των οποίων αποτελεί συνάμα πρόκληση αλλά και ευκαιρία για την δημιουργία ενός διαφοροποιημένου πλην όμως αποδοτικού και παραγωγικού στελεχειακού δυναμικού προς όφελος του Οργανισμού.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στον εντοπισμό και την διερεύνηση των ομοιοτήτων και των διαφορών των γενεαλογικών ομάδων στον μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας, τον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (στο εξής θα αναφέρεται ως e-ΕΦΚΑ), αναφορικά με τις αντιλήψεις και την στάση τους στις κυριότερες πτυχές της εργασιακής δραστηριότητας, όπως είναι ο τύπος ηγεσίας, η μέθοδος εκμάθησης, οι εργασιακές σχέσεις και η κουλτούρα του Οργανισμού, οι παρακινητικοί παράγοντες και ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης και τεχνολογικής εξοικείωσής τους. Απώτερος στόχος είναι η μείωση των συγκρούσεων του εργατικού δυναμικού και η εξασφάλιση της ισορροπίας και την αρμονικής συνύπαρξης μέσα στους κόλπους του Φορέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της γενεάς με την παράθεση διαφόρων απόψεων για τον ορισμό της, γίνεται η κατηγοριοποίησή τους και παρατίθενται τα βασικότερα χαρακτηριστικά των γενεών που δραστηριοποιούνται σήμερα στον εργασιακό χώρο, της γενιάς των Babyboomers και των γενεών X , Y και Z.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται σύγκριση των γενεών μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο εξετάζοντας αρχικά τις διαφορές τους σε σημαντικές πτυχές του εργασιακού βίου. Συγκεκριμένα εξετάζεται η στάση της κάθε γενιάς απέναντι στην εργασία, έτσι όπως διαμορφώνεται μέσα από την εργασιακή ηθική και την εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση που τις χαρακτηρίζει, οι αντιλήψεις τους σχετικά με το πρότυπο του ηγέτη, τον σεβασμό και την εξουσία, οι προτιμώμενοι τρόποι εκμάθησης, οι παράγοντες που δρουν παρακινητικά με έμφαση στο σύστημα αμοιβών, στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και στην σημασία που αποδίδουν οι ηλικιακές ομάδες στην εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στην συνέχεια εντοπίζονται οι ομοιότητες και τα κοινά τους σημεία, ενώ τέλος γίνεται αναφορά στην παραγωγικότητα και στους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Δεδομένου ότι αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην σύσταση και στελέχωση του.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά γίνεται λόγος για τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις της έρευνας, ακολουθεί περιγραφή της μεθόδου και του δείγματος και τέλος γίνεται ανάλυση των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου και ειδικότερα γίνεται ανάλυση των συχνοτήτων των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τα εξεταζόμενα ζητήματα.

Στο έκτο κεφάλαιο εξετάζεται η διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εργαζομένων ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα μέσα από τον έλεγχο συσχέτισης των γενεών και των αντιλήψεών τους αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, την παρακίνηση και τον βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης και τεχνολογικής εξοικείωσής τους.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση και προσπάθεια ερμηνείας των εξαγόμενων αποτελεσμάτων σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε συνάρτηση με την γενεαλογική τους ομάδα.

Στο όγδοο κεφάλαιο τέλος διατυπώνονται γενικά συμπεράσματα και προτάσεις.

1 Οι γενεές

1.1 Ο ορισμός των γενεών

Πολλοί ορισμοί έχουν αποδοθεί διαχρονικά στον όρο γενεά στην προσπάθεια ερμηνείας του από διάφορους μελετητές. Μια γενιά αναφέρεται σε όλους τους ανθρώπους που γεννήθηκαν και ζουν περίπου την ίδια εποχή και αντιμετωπίζονται συλλογικά. Ο μέσος όρος χρονικής απόστασης μεταξύ μιας ομάδας ατόμων και των προγόνων και των απογόνων τους είναι περίπου 30 έτη. Σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικές ερμηνείες αυτού του όρου, συμπεριλαμβανομένων βιολογικών, γενεαλογικών, δημογραφικών, ιστορικών και πολιτισμικών (Semenuva, 2003). Η πιο ευρέως όμως χρησιμοποιούμενη στην πράξη είναι η κοινωνιολογική ερμηνεία αυτής της έννοιας.

Στις κοινωνικές επιστήμες ο όρος γενιά χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμος με την κοόρτη (Pilcher, 1994). Υπάρχουν πολλές διαστάσεις με βάση τις οποίες θα μπορούσαν να οριστούν οι Γενιές, συμπεριλαμβανομένων ιστορικών, ψυχολογικών ή κοινωνιολογικών παραγόντων χωρίς όμως να γίνεται περιορισμός σε αυτούς. Ωστόσο οι πιο αποδεκτοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν μια γενιά ή μια κοόρτη είναι η γέννηση και τα ιστορικά και κοινωνικοπολιτισμικά γεγονότα εκείνης της εποχής, τα οποία έχουν οδηγήσει τις κοινωνικές επιστήμες στη διαμόρφωση δύο θεωριών για τον σχηματισμό των γενεών: την «υπόθεση αποτύπωσης» και την «υπόθεση του ρυθμού παλμού», κατά τον Jaeger Hans (1985), με κύριους εκπροσώπους τους Mannheim (1952) και Strauss Howe (1991) αντίστοιχα.

Σύμφωνα με την «υπόθεση του αποτυπώματος» (imprint hypothesis) οι γενιές ή κοόρτες σχηματίζονται από ιστορικά και κοινωνικοπολιτισμικά γεγονότα που οδηγούν σε διαφορετικές προοπτικές λόγω των κοινών εμπειριών σε σύγκριση με άλλες γενιές και παράγονται μόνο από συγκεκριμένα ιστορικά γεγονότα που κάνουν τους νέους να αντιλαμβάνονται τον κόσμο διαφορετικά από τους μεγαλύτερους. Έτσι, μπορεί να μην είναι όλοι μέρος μιας γενιάς, αλλά μόνο όσοι μοιράζονται μια μοναδική κοινωνική και βιογραφική εμπειρία μιας σημαντικής ιστορικής στιγμής γίνονται μέρος μιας «γενιάς» (Mannheim Karl, 1952). Πρόκειται για κοινωνικές ομάδες οι οποίες αλληλοεπιδρούν και διαμορφώνονται μέσα στη ροή της ιστορίας. Από την άλλη σύμφωνα με την «υπόθεση του παλμού» (pulse-rate hypothesis), ολόκληρος ο πληθυσμός μιας κοινωνίας μπορεί να χωριστεί σε μια σειρά από μη

επικαλυπτόμενες κοόρτες, καθεμία από τις οποίες αναπτύσσει μια μοναδική «συνομήλικη προσωπικότητα» λόγω της χρονικής περιόδου στην οποία κάθε κοόρτη ενηλικιώθηκε (Strauss, William· Howe, Neil, 1991). Από τους Strauss and Howe (1991) ως γενιά περιγράφεται και ορίζεται το σύνολο ατόμων που γεννήθηκαν την ίδια περίοδο περίπου των 20 ετών (σε μια φάση της ζωής) και η θεμελίωση της θεωρίας τους αποτέλεσε την πρώτη σοβαρή συστημική προσέγγιση που είχε λάβει χώρα έως τότε στη μελέτη των γενεών.

Οι γενεές στην εν λόγω θεωρία είναι ομάδες ατόμων οι οποίες οριοθετούνται χρονολογικά, καθώς γεννήθηκαν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Lyons & Kiron, 2013). Πρόκειται για μια αναγνωρίσιμη ομάδα ατόμων που μοιράζεται τα έτη γέννησης, την ηλικία, την τοποθεσία και σημαντικά γεγονότα της ζωής σε κρίσιμα αναπτυξιακά στάδια, χωρισμένα κατά πέντε έως επτά χρόνια: στο πρώτο κύμα, στην ομάδα πυρήνα και στο τελευταίο κύμα (Kupperschmidt, 2000). Στην κατεύθυνση αυτή της κατηγοριοποίησης των γενεών κινείται ο Ryder, (1965) στην έρευνά του ορίζοντας τη γενιά ως μία ομάδα ατόμων με παρόμοια ηλικία που μοιράζονται ιστορικές εμπειρίες μέσα στην ίδια χρονική περίοδο. Οι συγκεκριμένες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, πολιτισμικές και ψυχολογικές καταστάσεις και συνθήκες οι οποίες επικρατούν σε κάθε εποχή επιδρούν καταλυτικά και οδηγούν στην διαμόρφωση και σχηματοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπως προσδοκίες, αντιλήψεις, αξίες, στάση ζωής, που διέπουν τα μέλη κάθε γενιάς (Ingehart & Norris, 2003) και τα οποία τη διακρίνουν και διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. Οι κοινές αυτές εμπειρίες λοιπόν διαφοροποιούν τη μία γενιά από την άλλη (Jurkiewicz & Brown, 1998) και συμβάλλουν στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων διαφοροποιητικών χαρακτηριστικών τους με αποτέλεσμα κάθε νέα γενιά που διαδέχεται την προηγούμενη να διαθέτει τις δικές της αξίες (Bennett & Rademacher, 1997). Ανεξάρτητα από τον ορισμό, οι εμπειρίες της κάθε γενιάς διαμορφώνουν τις κοινές αξίες, ιδέες, προβλήματα και συμπεριφορές αυτής (Edmunds & Turner ,2005). Οι διαφορές ανάμεσα στις γενιές εξηγούνται από το ότι οι άνθρωποι που γεννιούνται μέσα σε μία περίοδο 20 χρόνων μοιράζονται συλλογικές ομάδες χαρακτηριστικών οι οποίες βασίζονται σε προηγούμενα ιστορικά γεγονότα της περιόδου, οικονομικές συνθήκες και τεχνολογικά άλματα (Reeves & Oh, 2008).

Οι πιο διάσημοι Ρώσοι ερευνητές των γενεών—Shamis and Nikonov (2017)—υποστηρίζουν ότι μια γενιά είναι μια ομάδα ανθρώπων με τις ίδιες αξίες, που γεννήθηκαν κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου, έχοντας βιώσει το ίδιο

εξωτερικό γεγονός στην παιδική ηλικία και έχοντας λάβει παρόμοια ανατροφή. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά των επιμέρους γενεών διαμορφώθηκαν σε νεαρή ηλικία, και αργότερα, συντελείται μόνο η περαιτέρω ανάπτυξή τους (Ortega and Gasset, 1997). Ωστόσο τα κοινά χαρακτηριστικά που διαθέτει μια γενιά δύνανται να διαφοροποιούνται κι εντός αυτής με βάση τα εθνικά χαρακτηριστικά, όπως αποδεικνύεται από τους Murphy et al. (2004) που εντόπισαν διαφορές στις αξίες μεταξύ ατόμων της ίδιας γενιάς των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας ή διαφορές μεταξύ της Ευρώπης και των δυτικών χωρών.

Οι διαφορές μεταξύ των γενεών αποτελούν το χάσμα των γενεών, το οποίο αποτελείται από διαφορετικές οπτικές γωνίες για αξίες, πολιτικές, πεποιθήσεις, συμπεριφορές κ.λπ. μεταξύ των γενεαλογικών ομάδων.

1.2 Κατηγοριοποίηση των γενεών

Η προοπτική του διαχωρισμού της κοινωνίας σε ομοιογενείς ομάδες έχει υιοθετηθεί σχεδόν αποκλειστικά από τους ερευνητές για την εξέταση των γενιών στον εργασιακό χώρο, χωρίς όμως να θεωρείται ήσσονος σημασίας η συμβολή της κατηγοριοποίησης αυτής στην ευρύτερη ρύθμιση της κοινωνίας.

Τα όρια της κάθε γενιάς είναι προβληματικά και ως εκ τούτου ο ακριβής χρονικός προσδιορισμός τους καθίσταται δυσχερής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο διαχωρισμός των γενεών δεν βασίζεται πια μόνο σε παράγοντες κοινωνικούς, ψυχολογικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς αλλά και τεχνολογικούς. Στα σύγχρονα επιστημονικά έργα εμφανίζονται πολλές προοπτικές ομαδοποίησης των γενεών από συγγραφείς με διαφοροποιήσεις ως προς το χρονικό εύρος και την σειρά ετών γέννησης και ως προς την ονομασία αυτών, με τις μελέτες των Strauss και Howe όμως να παρέχουν τις πιο ολοκληρωμένες διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των γενεών παρά το γεγονός ότι τα χρονικά όρια που προτείνουν στα έργα τους δεν διαθέτουν κανέναν είδους αποδεικτικό στοιχείο βασισμένο σε υπολογιστικές μεθόδους. Παρόλο που τα ακριβή χρόνια γέννησης της κάθε γενιάς είναι αμφισβητούμενα, εντούτοις οι γενιές δεν διχάζονται έντονα, αλλά τα χαρακτηριστικά τους είναι επαρκή για όλη την ηλικιακή ομάδα γενικά (Bencsik et.al., 2017).

Ο διαχωρισμός των γενεών με κριτήριο το έτος γέννησης είναι ο εξής:

α) Η χαμένη γενιά ή Lost Generation: Όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1890 και 1915

β) Η σπουδαιότερη γενιά ή Greatest Generation: Όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1910 και 1924

γ) Σιωπηρή γενιά ή Silent generation: Όσοι γεννήθηκαν πριν το 1945

δ) Baby Boomers: Όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1946 και 1964

ε) Γενιά X ή Generation X: Όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1965 και 1980

στ) Millennials ή Generation Y : Όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 2000

ζ) Γενιά Z ή Generation Z ή Gen Z: Όσοι γεννήθηκαν από το 1995-2000 και μετά

η) Γενιά A ή Generation Alpha: Όσοι γεννήθηκαν το 2010 και μετά.

(Ραφιά Ασημίνα (2020)

Δεδομένου ότι αυτήν την στιγμή στον εργασιακό χώρο δραστηριοποιούνται η γενιά των Baby Boomers, των Xs , των Ys και των Zs θα προβούμε στην παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των εν λόγω γενεών.

1.2.1 Baby boomers

Ονομάστηκαν έτσι εξαιτίας της έκρηξης των γεννήσεων που σημειώθηκαν κατά το χρονικό διάστημα από το 1946 έως το 1964 αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και στην οποία αντικατοπτρίζεται η αισιοδοξία, η ελπίδα και η αναμονή ενός καλύτερου αύριο μετά τον μεγάλο πόλεμο (Smola & Sutton, 2002). Πρόκειται για την πρώτη εξ ολοκλήρου μεταπολεμική γενιά. Χαρακτηρίζεται από επαναστατικότητα και αμφισβήτηση του κατεστημένου επιδιώκοντας καινοτομίες και ριζικές αλλαγές. Δεν είναι άλλη από την γενιά των Χίπηδων, του Μάη του 68' και όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα είναι η γενιά του Πολυτεχνείου η οποία υπήρξε ορόσημο στην πολιτική ιστορία της χώρας για το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα.

Οι Baby Boomers είναι σήμερα 59-77 ετών με τους νεότερους εκπροσώπους της γενιάς αυτής (περίπου 59 ετών) να βρίσκονται κοντά στην συνταξιοδότηση κατέχοντας υψηλόβαθμες θέσεις καθώς και θέσεις ευθύνης στην ιεραρχία των οργανισμών, στους οποίους δραστηριοποιούνται. Οι Boomers ανατράφηκαν για να σέβονται τα στελέχη της εξουσίας, αλλά καθώς διαπίστωσαν τις αδυναμίες αυτών , έμαθαν να μην εμπιστεύονται κανέναν άνω των 30 (Karp, Fuller, & Sirias, 2002). Μεγάλωσαν σε μια εποχή ευημερίας και αισιοδοξίας έχοντας την αίσθηση ότι αποτελούν μια ξεχωριστή, ειδική γενιά, ικανή να αλλάξει τον κόσμο. Οι ενήλικοι baby boomers της δεκαετίας του 1960 δημιούργησαν ένα «μύθο» για την καινοτόμο προσφορά τους και την ιδιαιτερότητά τους σε σχέση με τις άλλες γενεαλογικές

ομάδες, χωρίς να ισχύει όμως αυτό στον ίδιο βαθμό και για την αντίστοιχη γενιά στην Ελλάδα, η οποία βίωσε έναν εμφύλιο και φυσικά χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης.

Πρόκειται για μια αισιόδοξη, φιλόδοξη, ανταγωνιστική και σε υψηλό βαθμό ανεξάρτητη γενιά, επιδίωξη της οποίας αποτελεί η καταξίωσή της μέσω της αναγνώρισης των επιτευγμάτων και της προσφορά της στον εργασιακό χώρο. Στις μέρες μας οι περισσότεροι είναι τοποθετημένοι σε θέσεις υψηλών αρχών και προσδιορίζουν την ταυτότητά τους με τα προσωπικά εργασιακά τους επιτεύγματα και το κύρος της εταιρείας την οποία εργάζονται (Maynew, 2011) δεδομένου ότι για αυτούς η εργασία ταυτίστηκε με την αυτοεκτίμηση, τη συνεισφορά και την προσωπική ολοκλήρωση (Yang & Guy, 2006). Οι Boomers έχουν χαρακτηριστεί ως άτομα που πιστεύουν ότι η σκληρή δουλειά και οι θυσίες είναι το τίμημα για την επιτυχία και είναι αυτοί που ξεκίνησαν την εργασιομανή τάση (Glass, 2007; The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006; Zemke et al., 2000). Προτεραιότητά τους αποτελεί η εργασία, η οποία διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη ζωή τους, ενώ η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι άγνωστη έννοια για αυτούς. Ζουν για να δουλεύουν και πολλές φορές προβάλλουν αυτήν την απαίτηση και από τους άλλους. Δεν δεσμεύονται τόσο στον οργανισμό όσο στην εργασία τους. Αν και η προσωπική εξέλιξη τοποθετείται ψηλά στην κλίμακα των επιδιώξεών τους εξίσου σημαντική θεωρείται για τους Boomers και η αναγνώριση της συνεισφοράς τους μέσω υλικών ανταμοιβών και προαγωγών που αυξάνουν το κύρος και βελτιώνουν το κοινωνικό τους status. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για μια γενιά που απεχθάνεται την ανασφάλεια στον επαγγελματικό τομέα κι επιζητά το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς (Rath, 1999) στην εργασία χωρίς ρίσκο και πειραματισμούς γίνεται κατανοητή η εφ' όρου ζωής αφοσίωσή που επιδεικνύουν προς τους εργοδότες τους (Karp et al., 2002). Έχουν σε μεγάλη εκτίμηση την ιεραρχία και την αρχαιότητα και ως εκ τούτου απαιτούν από τους νεότερους σεβασμό τόσο στους ίδιους όσο και στις διαδικασίες (Sarantopoulou, 2020). Ορισμένοι τους έχουν περιγράψει ως περισσότερο προσανατολισμένους στη διαδικασία παρά στα αποτελέσματα (Zemke et al., 2000), αν και έχουν επίσης χαρακτηριστεί ως προσανατολισμένοι στο στόχο (www.valueoptions.com). Μολονότι ανταγωνιστικοί είναι οπαδοί της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας και της ομαδικής λήψης αποφάσεων (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006). www.valueoptions.com; Zemke et al., 2000). Οι Boomers έχουν περιγραφεί ως καλοί

στον τομέα των σχέσεων, απρόθυμοι να εναντιωθούν στους συνομηλίκους τους και στις κρίσεις άλλων που δεν βλέπουν τα πράγματα με τον δικό τους τρόπο (Zemke et al., 2000) αλλά έτοιμοι να αγωνιστούν για έναν σκοπό, παρόλο που δεν τους αρέσουν τα προβλήματα (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006). Ως αποτέλεσμα της έλλειψης εξοικείωσής τους με τα τεχνολογικά επιτεύγματα είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα με την τεχνολογία και για αυτό προτιμούν το τηλέφωνο ως επικοινωνιακό μέσο. Τέλος εκτιμούν την αλυσίδα εντολών και αναμένουν εξουσία (Rath, 1999).

1.2.2 Generation X

Το ανώτατο όριο της Γενιάς X σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνει το 1982, ενώ το κατώτερο όριο 1963 (Karp et al., 2002). Οι αντιπρόσωποι της γενιάς αυτής είναι τα άτομα που μεγάλωσαν χωρίς επίβλεψη βλέποντας και τους δύο γονείς τους να εργάζονται και να απουσιάζουν για μεγάλο μέρος της ημέρας από το σπίτι, ενώ πολλοί κατέληξαν να μεγαλώνουν σε μονογονεϊκές οικογένειες ως αποτέλεσμα του υψηλού αριθμού διαζυγίων που σημειώθηκε την περίοδο αυτή από τους «εργασιομανείς» γονείς. Το γεγονός αυτό συνέβαλε καταλυτικά στη διαμόρφωση της ανεξάρτητης προσωπικότητας που χαρακτηρίζει τα άτομα αυτής της γενιάς, καθώς αναγκάστηκαν να μάθουν να φροντίζουν μόνο τους τον εαυτό τους από νεαρή ηλικία. Κατά συνέπεια είναι πιο αυτόνομοι και αυτοδύναμοι από τις προηγούμενες γενιές (Jenkins, 2007; Zemke et al., 2000). Οι δύσκολες οικονομικές εποχές τις οποίες βίωσαν είχαν ως αποτέλεσμα να επιδοθούν σε μικρότερο βαθμό στο κυνήγι της επαγγελματικής καταξίωσης με κάθε κόστος και να εστιάζουν κυρίως στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Eisner, 2005), (Jenkins, 2007; Karp et al, 2002; www.valueoptions.com) αφιερώνοντας χρόνο στην οικογένειά, στους φίλους και στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Δεν χαρακτηρίζονται από τόσο έντονη εργασιακή δέσμευση, αφοσίωση και πίστη στους εργοδότες τους (Bova & Kroth, 2001; Karp et al, 2002; The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006), καθώς τους αρέσει να εργάζονται με άλλους κι όχι για τους άλλους και προκειμένου για την εξέλιξή τους δεν διστάζουν να αναζητήσουν και να μεταπηδήσουν σε μια καλύτερη δουλειά.

Παρόλο που χαρακτηρίζονται ως ατομικιστές, εκτιμούν την ομαδική εργασία, περισσότερο από τους boomers (Karp et al., 2002).

Για την γενιά αυτή είναι σημαντική η συνεχής μάθηση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων (Bona & Kroth, 2001) τις οποίες αντιμετωπίζουν όχι ως συνεισφορά στα επιτεύγματα του οργανισμού αλλά ως προσωπική επένδυση για το επαγγελματικό τους μέλλον και την επαγγελματική τους εξέλιξη και πορεία. (Hatfield, 2002). Διαθέτουν ισχυρές τεχνικές δεξιότητες (Zemke et al., 2000), είναι τεχνολογικά προσανατολισμένοι, προσαρμόσιμοι στις αλλαγές, πραγματιστές (Niemi, 2002), επινοητικοί και δημιουργικοί (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006), επιθυμούν την οικονομική ανεξαρτησία και παίρνουν επιχειρηματικά ρίσκα (De Meuse, Bergman & Lester, 2001; Tulgan, 1995). Οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν παρακινητικό παράγοντα για τους αντιπροσώπους αυτής της γενιάς αλλά η απουσία χρημάτων μπορεί να τα οδηγήσει σε απώλεια παρακίνησης (Karp et al., 2002). Μέσα στο πλαίσιο της παρακίνησης προτιμούν προϊσταμένους (managers) που τους καθοδηγούν μέσω της ανατροφοδότησης, τους ακούν και τους αντιμετωπίζουν ως συνεργάτες και όχι ως υφισταμένους (Gancheva, 2013), ενώ οι προσδοκίες τους εδράζονται στο ευέλικτο ωράριο, σε ένα ευχάριστο, εργασιακό περιβάλλον και σε ένα σύστημα προαγωγών βάσει ικανοτήτων (Berk, 2013) κι όχι αρχαιότητας και ηλικίας. Τα μέλη της εν λόγω γενιάς δεν έχουν στις προτιμήσεις τους την εξουσία, τα στοιχεία της οποίας αμφισβητούν χωρίς να πτοούνται από αυτά (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006· Zemke et al., 2000).

Η ενδιάμεση των τριών γενεών που δραστηριοποιείται στον εργασιακό χώρο δεν είχε μια εύκολη περίοδο στο εργατικό δυναμικό, καθώς βρίσκεται ανάμεσα από τους εργασιομανείς baby-boomers και τους πλήρως τεχνολογικά εξοικειωμένους Millenians.

1.2.3 Generation Y

Το κατώτερο όριο για τη Γενιά Y μπορεί να είναι τόσο χαμηλό όσο το 1978, ενώ το ανώτερο όριο μπορεί να είναι έως το 2002, ανάλογα με την πηγή (Tolbize, 2008). Μέλη της Γενιάς Y μπορεί να περιλαμβάνουν άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 1999 (Campton & Hodge, 2006), 1978 και 1995 (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006), 1980 και 2002 (Kersten,

2002), και 1978 και 1988 (Martin, 2005). Πρόκειται για μια γενιά της οποίας το όνομα δεν έχει οριστικοποιηθεί και για αυτό διαθέτει πολλά όπως Millennials, Nexters, Generation www, Digital Generation, Generation E, Echo Boomers, N-Gens και Net Generation (Tolbize, 2008), Gen-Me (Twenge et. al.,2010), Next Generation (Sky et. al., 2009), γενιά Y (Neubourne & Kerwin, 1999).

Η γενιά Y είναι η πρώτη γενιά υψηλής τεχνολογίας, καθώς πάντα εφοδιάζονταν με υπολογιστές ή κινητά τηλέφωνα από την νεαρή ηλικία τους (Oblinger, 2005). Είναι το πρώτο κύμα ψηφιακής γενιάς , η οποία γεννήθηκε μέσα στον κόσμο της τεχνολογίας και ως εκ τούτου διαθέτει μεγάλη εξοικείωση με τα τεχνολογικά επιτεύγματα και με την τεχνολογία να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητάς της. Τα μέλη της γενιάς αυτής θέτοντας ως υψηλή τους προτεραιότητα την διά βίου μάθηση (Mitchell, 1998) έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση και διαθέτουν υψηλή μόρφωση και πολλά τυπικά προσόντα με αποτέλεσμα πολλές φορές να θεωρούνται over qualified στην προσπάθειά τους για ανεύρεση εργασίας. Είναι γενικά προσανατολισμένοι στο «εγώ» και στον εαυτό τους και αυτός είναι ο λόγος που ονομάζονται και « Γενιά Εγώ» (GenMe) (Wey & Sutton, 2002).

Η δημιουργικότητα, οι έντονες επαγγελματικές επιθυμίες αλλά και η έλλειψη εργασιακής και οργανωσιακής αφοσίωσης και δέσμευσης είναι κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της γενιάς αυτής. (Bencsik, A. et al. (2016). Είναι έξυπνοι, ανεξάρτητοι, τους αρέσουν οι προκλήσεις στη δουλειά, οι παγκόσμιες εμπειρίες και η παράλληλη ενασχόληση με πολλά πράγματα (multitasking). Είναι προσανατολισμένοι στο στόχο, για την επίτευξη του οποίου όμως δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν θυσίες και χρειάζονται ευελιξία για το τρόπο που θα πετύχουν το αποτέλεσμα απαιτώντας σεβασμό και για τον εαυτό τους αλλά και για το πρόγραμμα εργασίας τους. (Sarantopoulou, 2020).Έχουν χαρακτηριστεί ως απαιτητικοί (Martin, 2005), αισιόδοξοι (Kersten, 2002), ευπροσάρμοστοι στις αλλαγές (Jenkins, 2007) και ως η γενιά με τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση (Glass, 2007). Όπως οι Xers, υποτίθεται ότι είναι επιχειρηματικοί και λιγότερο εστιασμένοι στις διαδικασίες (Crampton & Hodge, 2006). Η επιτυχημένη καριέρα συνίσταται για τους εκπροσώπους της γενιάς αυτής στην ισορροπία της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής (Cogin, 2012) και δεν περιορίζεται στην οικογένεια και τους φίλους καθώς οι κοινωνικές εκδηλώσεις και η κοινότητα είναι πιο σημαντικές γι' αυτούς.

Όσον αφορά την εργασιακή τους δέσμευση επιδεικνύουν λιγότερη πίστη και αφοσίωση στους οργανισμούς από τις άλλες γενιές και αλλάζουν εύκολα δουλειές αν δεν βρίσκουν νόημα στην εργασία τους (Ryan, 2000). Πολλοί εκπρόσωποι της γενιάς αυτής μεγάλωσαν ως παιδιά με την απουσία των γονιών τους είτε λόγω διαζυγίου είτε λόγω παράλληλης εργασίας και των δύο, ωστόσο χαϊδεύτηκαν από τους γονείς τους και αποτέλεσαν το επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα να είναι πάντα γύρω από τα παιδιά τους, να τα ελέγχουν και να ικανοποιούν κάθε τους επιθυμία και με το μήνυμά τους να είναι ότι το σπίτι είναι το καταφύγιο, όταν τα πράγματα δεν είναι καλά. (Fleschner, 2007). Αυτό όμως διατηρήθηκε και στην ενήλικη ζωή τους χωρίς να αφήσει ανεπηρέαστη και την επαγγελματική τους συμπεριφορά με αποτέλεσμα η γενιά αυτή να χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο και γονική εξάρτηση για την επιτυχία της σταδιοδρομίας τους (Glass, A. (2007). Η υπερπροστασία και η έντονη καθοδήγηση που δέχτηκαν είχε άμεσο αντίκτυπο στην επαγγελματική τους ζωή, καθώς η εξάρτηση αυτή, η οποία τους ακολούθησε και στον χώρο εργασίας τους, είχε ως αποτέλεσμα η Γενιά αυτή να αντιμετωπίζει δυσκολία στην επίλυση προβλημάτων και κατά συνέπεια να επιδεικνύει αδυναμία στο να αντεπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις λόγω της συνεχούς αναζήτησης καθοδήγησης και ανατροφοδότησης. Παρακινητικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας τους αποτελούν η ομαδική εργασία προσανατολισμένη στην τεχνολογία, το διασκεδαστικό και δομημένο εργασιακό περιβάλλον, η παροχή προκλήσεων, η ποικιλία και οι ευκαιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, ο σεβασμός της προσωπικότητάς τους και του χρόνου τους, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, η αναγνώριση των προσπαθειών τους και η εξατομίκευση των ευκαιριών εκπαίδευσης για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων (Sarantopoulou A.(2020). Η επιτυχία στην επαγγελματική ζωή είναι άμεσα συνυφασμένη με την καριέρα και τα χρήματα, καθώς η εμπειρία τους έχει αποδείξει ότι είναι τα μόνα μέσο που θα τους οδηγήσουν στην αναβάθμισή τους στην σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία (Tari, 2010).

1.2.4 Generation Z

Τα άτομα της γενιάς αυτής γεννήθηκαν μεταξύ του 1995 και του 2010 και δεν υπάρχουν πολλές πληροφορίες για τις αξίες και την συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο, καθώς τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την είσοδό τους στην αγορά

εργασίας. Αποκαλούνται «ψηφιακοί ιθαγενείς» (digital natives) (Jones and Shao, 2011), η «σιωπηλή» γενιά (silent generation) (Strauss and Howe, 2005), iGeneration". (Tari, 2011), δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά τους έχουν επηρεαστεί και διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη του διαδικτύου.

Από τα πρώτα στάδια της ζωής τους έχουν άμεση επαφή με τις ψηφιακές τεχνολογίες, τα κοινωνικά δίκτυα και την υπερ-πληροφόρηση που προσφέρει το διαδίκτυο (Turner, 2015) χωρίς το οποίο δεν μπορούν να φανταστούν τη ζωή τους (Oblinger & Oblinger, 2005). Αν και η εμμονή τους στον ψηφιακό κόσμο τους στερεί την φυσική κοινωνική αλληλεπίδραση, εντούτοις η γενιά αυτή – με τη βοήθεια που της παρέχουν τα κοινωνικά μέσα - δύναται να χειρίζεται ταυτόχρονα πολλά θέματα (Cowan, 2014). Η οποιαδήποτε επικοινωνία και αλληλεπίδραση πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου γεγονός που καθιστά δύσκολες για αυτούς τις άλλες μορφές κοινωνικοποίησης. Χαρακτηρίζονται κυρίως από πρακτικό πνεύμα και εξυπνάδα παρά σοφία, είναι ανυπόμονοι και τους αρέσει να ηγούνται, καθώς είναι γενναίοι (Bencsik, A. et al. (2016).). Για την επίλυση προβλημάτων, προσπαθούν να βρουν τις λύσεις στον διαδικτυακό κόσμο (Tari, 2011). Είναι η γενιά που «μεγαλώνει πιο αργά από τις προηγούμενες» και η υπερπροστασία των γονιών που παρατηρήθηκε στις προηγούμενες γενιές συνεχίζεται και εντείνεται σε αυτή. Δεν εμπιστεύονται τόσο πολύ το περιβάλλον τους (Lazányi, 2016) όσο τους εαυτούς τους, τους οποίους θεωρούν ικανούς να πετύχουν τα πάντα λόγω της μεγάλης πρόσβασής τους στην παγκόσμια πληροφορία που τους παρέχεται από τα κοινωνικά δίκτυα και τις «έξυπνες συσκευές» (Kapil and Rox, 2014), με αποτέλεσμα η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση αυτής της γενιάς να βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Λόγω του ότι βίωσαν την ύφεση και τον αγώνα των γονιών τους να καλύψουν τις δαπάνες της εκπαίδευσής τους έγιναν πολύ ανταγωνιστικοί και ατομικιστές, απρόθυμοι να μοιραστούν τη γνώση τους. Κατά συνέπεια δεν είναι θιασώτες της ομαδικής εργασίας αλλά προτιμούν να εργάζονται σε ατομικό επίπεδο και επιδεικνύουν ατομικιστική προσέγγιση για την απόδοση και μια πιο εξατομικευμένη επαγγελματική πορεία. Αρνούνται τον συμβιβασμό, είναι ανεξάρτητοι και δεδομένου ότι είναι γεννημένοι και μεγαλωμένοι σε έναν τεχνολογικό κόσμο που τρέχει με ιλιγγιώδη ταχύτητα απεχθάνονται την στασιμότητα και προβαίνουν εύκολα σε αλλαγή εργασίας (Mutte, 2004). Αυτό απορρέει και από το γεγονός, ότι αναζητούν τις νέες προκλήσεις και παρορμήσεις και δεν φοβούνται τις συνεχείς αλλαγές (Bencsik, A. et al.,2016). Επιθυμούν να εισακούεται η άποψή τους και να δέχονται ίση μεταχείριση και

διαθέτουν υψηλό επιχειρηματικό πνεύμα. Επιθυμούν περισσότερη ευελιξία και εκπαίδευση με σκοπό να αλλάξουν την έννοια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (Mitchell, 2008). Κύριοι παρακινητικοί παράγοντες των ατόμων αυτής της γενιάς αποτελούν οι οικονομικές απολαβές, και η επαγγελματική τους σταδιοδρομία και εξέλιξη καθώς και η ασφάλεια (Jean M. Twenge, 2017), ενώ βασικό ζητούμενό τους είναι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Δεν τους ενδιαφέρει η ανεύρεση της ιδανικής δουλειάς αλλά μιας δουλειάς που τους εξασφαλίζει σταθερότητα ως προς το εισόδημα, κάποια πλεονεκτήματα και χρόνο να αφιερώσουν στην προσωπική τους ζωή και σε πράγματα που θεωρούν σημαντικά. Επιπλέον σημαντικά κίνητρα αποτελούν για αυτούς στο εργασιακό περιβάλλον η άμεση ανατροφοδότηση, το καινοτόμο περιβάλλον και ίση μεταχείριση. Τέλος επιθυμούν οι ηγέτες τους να διακρίνονται για την τιμιότητα και την ηθική τους ακεραιότητα (Half, 2015) και οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται από κοινωνική ευθύνη και άμεση επαφή με την κοινωνία και της ανάγκες της (Middlemiss, 2015).

2 Σύγκριση των γενεών στο οργανωσιακό πλαίσιο

2.1 Πτυχές διαφορών στον εργασιακό χώρο

Οι γενεές με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαθέτει η καθεμία είναι αναπόφευκτο να οδηγούνται σε σύγκρουση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον εξαιτίας της διαφορετικής τους προοπτικής που έχουν διαμορφώσει σχετικά με την εργασία ως αποτέλεσμα των διαφορετικών εμπειριών τους. Η συνύπαρξη τους στον εργασιακό χώρο αποτελεί αναμφισβήτητα ένα οργανωσιακό φαινόμενο και οι διαφορές τους έχουν υπάρξει αντικείμενο πολλών ερευνών.

2.1.1 Στάσεις απέναντι στην εργασία

Ένας από τους κυριότερους διαφοροποιητικούς παράγοντες των γενεών στο οργανωσιακό περιβάλλον αποτελεί η στάση τους μέσα σε αυτό. Μια συγκριτική θεώρηση θα αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συμπεριφορών τους όπως εκδηλώνονται μέσα στο οργανωσιακό και εργασιακό πλαίσιο και αφορούν βασικά την εργασιακή ηθική, την οργανωσιακή και εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση υποβολής παραίτησης (ITQ).

2.1.1.1 Εργασιακή ηθική

Η εργασιακή ηθική αναφέρεται στις αρχές, τις αξίες και τους κανόνες που αφορούν τη συμπεριφορά και τις πρακτικές στον χώρο εργασίας. Αποτελεί ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που προωθούν την ευθύνη, την εντιμότητα, την αξιοπρέπεια, τη δικαιοσύνη και τον σεβασμό στον εργασιακό περιβάλλον. Κάθε γενιά έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και αναμνήσεις, αξίες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά και διαμορφώνουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διέπουν τη συμπεριφορά και την αλληλεπίδρασή τους με τις άλλες γενιές στον εργασιακό χώρο.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στις συγκρούσεις των γενεών στο χώρο εργασίας αποτελεί η πτώση της εργασιακής ηθικής (Tolbize, 2008).

Η επικρατούσα στερεοτυπική αντίληψη θέλει τις νεότερες γενιές να εργάζονται λιγότερο σκληρά σε σχέση με τους μεγαλύτερους χωρίς να αφιερώνουν πολύ χρόνο στην εργασία τους και επιδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα δέσμευσης σε αυτή (Tolbize, 2008) με τη γενιά X να έχει χαρακτηριστεί μάλιστα ως η «χαμηλή» γενιά (Jenkins, 2007). Οι νεότερες γενιές φαίνεται να επικρίνονται από τους εργοδότες τους για έλλειψη ενδιαφέροντος και αφοσίωσης στην εργασία τους, καθώς αφιερώνουν σε αυτή μόνο τις απαιτούμενες ώρες και εμφανίζονται απτόθυμοι να θυσιάσουν την προσωπική τους ζωή στο βωμό της επαγγελματικής σε αντίθεση με τους Boomers οι οποίοι χαρακτηρίζονται από εργασιομανία, μια τάση άλλωστε που αυτή η γενιά ξεκίνησε (The National Oceanographic and Atmospheric Office of Diversity, 2006). Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου δείχνουν ισχυρότερη δέσμευση στον οργανισμό. (Glisson, Ch., Durick, M., 1988).

Το θέμα αυτό βέβαια είναι συζητήσιμο δεδομένης μιας συγχρονική σύγκρισης τα έτη 1974 και 1999 μεταξύ των ηλικιακών ομάδων από 27 έως 40 ετών και 41 έως 65, από την οποία προέκυψε ότι το 1999 θεωρούνταν και από τις δύο ηλικιακές ομάδες λιγότερο σημαντικό το αίσθημα περηφάνιας για την εργασία από ότι το 1974 και διαπιστώθηκε μείωση των εργασιακών αξιών μεταξύ των διευθυντών. Επίσης κατά την ίδια χρονολογία τόσο για τους ηλικιωμένους όσο και για τους νεότερους η

εργασία έπαψε να έχει βαρύνουσα σημασία στη ζωή τους και δεν θεωρούνταν πια κριτήριο της αξίας κάποιου η σκληρή δουλειά (Smola & Sutton, 2002). Αξιοσημείωτη είναι η διαμόρφωση μιας λιγότερο εξιδανικευμένης άποψης για την εργασία από τους μεγαλύτερους σε σχέση με τους νεότερους ως απόρροια της έλλειψης αφοσίωσης που διαπίστωσαν από τους εργοδότες προς τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας.

Ωστόσο, σύμφωνα με άλλες αποδεικτικές πηγές, δεν υφίσταται μείωση της εργασιακής ηθικής με την πάροδο των γενεών. Για παράδειγμα, κατά τους Tang και Tzeng (1992), η εργασιακή ηθική έβαινε μειούμενη, καθώς η ηλικία αυξανόταν, με αποτέλεσμα οι νεότεροι να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα αυτής συγκριτικά με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Ανάλογο συμπέρασμα εξάγεται και από την έρευνα General Social Survey, National Opinion Research Center Survey που διενεργήθηκε το 1998 στην οποία οι νεότεροι εργαζόμενοι εμφανίζονται πρόθυμοι να επενδύσουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους και μάλιστα περισσότερο από τον μέσο εργαζόμενο (Tolbize, 2008). Μολονότι οι αντιλήψεις για την παρακμή της εργασιακής ηθικής μπορεί να ευσταθούν, ωστόσο στερούνται βάσιμης τεκμηρίωσης λόγω της έλλειψης έρευνας στον τομέα αυτό.

Εκτός όμως από τους βιολογικούς/γενετικούς υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εργασιακής ηθικής των εργαζομένων, έναν από τους οποίους αποτελεί πιθανότατα ο τρόπος προσέγγισης της εργασίας, μέσα από τον οποίο καταδεικνύεται το πόσο σκληρά εργάζεται κάποιος. Ενώ οι Baby Boomers χαρακτηρίζονται ως προσηλωμένοι στη διαδικασία, οι εκπρόσωποι των νεότερων γενιών εστιάζουν στο αποτέλεσμα και προτιμούν να τους παρέχεται ευελιξία για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, η οποία επιθυμούν να γίνεται με τους δικούς τους ρυθμούς και διαχείριση του χρόνου χωρίς αυτό να συνεπάγεται έκπτωση στην ποιότητα του αποτελέσματος και εκπρόθεσμη ολοκλήρωση της εργασίας.

Άλλες παράμετροι που καθορίζουν το βαθμό εργασιακής ηθικής είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, αν ένα άτομο εργάζεται με πλήρη ή μερική απασχόληση, το επίπεδο εισοδήματος και η οικογενειακή κατάσταση. Έτσι άτομα με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, άτομα που απασχολούνται σε θέσεις μερικής απασχόλησης, άτομα με χαμηλά εισοδήματα και όσοι ήταν παντρεμένοι έδειξαν περισσότερο πιθανά να υποστηρίξουν μια ισχυρότερη προτεσταντική εργασιακή ηθική (Tang and Tzeng, 1992).

2.1.1.2 Εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση

Για την εργασιακή δέσμευση, η οποία ως έννοια έχει γίνει αντικείμενο μελέτης σε ακαδημαϊκό επίπεδο μόλις τα τελευταία 30 χρόνια (Robinson et. al.,2004), έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί , οι οποίοι έχουν ως κοινό παρονομαστή τις ψυχολογικές και συναισθηματικές προϋποθέσεις που συντρέχουν και οδηγούν στην θετική αντιμετώπιση της εργασίας από τον εργαζόμενο και στην πρόθυμη αυτό-επένδυσή του και προσήλωσή του για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Όλοι οι ορισμοί συμφωνούν ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μία ψυχολογική κατάσταση, ενώ η αντίθετη κατάσταση περιγράφεται στην βιβλιογραφία ως «burnout».

Οι Kahn (1990) και Maslach et al's (2001), ερμήνευαν τη δέσμευση εστιάζοντας στους ψυχολογικούς παράγοντες που την επηρεάζουν χωρίς όμως να εξηγούν τον διαφορετικό βαθμό δέσμευσης των ατόμων. Για τον Saks (2006) όμως η εργασιακή δέσμευση έχει ανταποδοτικό χαρακτήρα στηριζόμενη στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι βρισκόμενοι σε άμεση αλληλεπίδραση με τον οργανισμό νιώθουν την ανάγκη να ανταποδώσουν σε αυτόν τα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη που έχουν αποκομίσει μέσω του βαθμού δέσμευσής τους προς αυτόν. Ο Saks αναφέρει δύο είδη εργασιακής δέσμευσης, αυτή που έχει να κάνει με την ίδια την εργασία (Job engagement) και αυτή που σχετίζεται με την δέσμευση στον οργανισμό (Organization engagement).

Με τον όρο οργανωσιακή δέσμευση εννοούμε τον βαθμό ταυτοποίησης και εμπλοκής των εργαζομένων με τον οργανισμό και μπορεί να χαρακτηριστεί από την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και την προθυμία τους να καταβάλουν κάθε προσπάθεια για την επίτευξή τους και την επιθυμία τους να παραμείνουν μέλη του οργανισμού (Modway, R., Steers, R., Porter, L., 1979). Πρόκειται ουσιαστικά για την βούληση των εργαζομένων να ασπαστούν , να ενστερνιστούν την κουλτούρα του οργανισμού τους, η οποία σχετίζεται με τις αξίες, τους κανόνες, τις πεποιθήσεις, τα έθιμα και τις στάσεις που διαμορφώνουν το μοναδικό περιβάλλον του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και εκτελούνται οι ενέργειες των ανθρώπων (Armstrong 2006) θεωρώντας τους εαυτούς τους αναπόσπαστο κομμάτι αυτού και καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια στην υλοποίηση των στόχων του. Η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα κινητικότητας εργατικού δυναμικού δεδομένου ότι μειώνει τις πιθανότητες οικειοθελούς αποχώρησης και

αποτελεί σημαντικό παρακινητικό παράγοντα για τους εργαζομένους, ενώ συνδράμει στην φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Kwon, I., Banks, D., 2004); Hanaysha J., 2016). Σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση οργανωσιακής δέσμευσης διαδραματίζουν τόσο τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όσο και της εργασίας.

Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι με την πάροδο των νεότερων γενιών η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζει μειωτική τάση (Constanza et al., 2012, D'Amato & Herzfeldt, 2008, Solnet & Kralj, 2011, Lub et al., 2012), τάση που παρατηρείται επίσης και στην εργασιακή ικανοποίηση (Benson & Brown, 2011; Beutell & Wittig-Berman, 2008). Σύμφωνα με τον Deal (2007) τα επίπεδα αφοσίωσης στον εργοδότη τους είναι υψηλότερα για την γενιά των Baby Boomers σε σχέση με τους Xers, οι οποίοι δείχνουν λιγότερη πίστη στον οργανισμό και μεγαλύτερη έμφαση στην σχέση τους με τους συναδέλφους, ειδικά αν συνδέονται με φιλικούς δεσμούς (Karp, et al., 2002), ενώ για την γενιά Y η δέσμευση και η πίστη στον οργανισμό συνδέεται με την αφοσίωσή τους σε ένα σκοπό, μια ιδέα ή ένα προϊόν. Σύμφωνα με τους Smola και Sutton (2002) οι νεότεροι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από εγωκεντρικότητα και είναι προσανατολισμένοι στον εαυτό τους (Gen Me) παρά στον οργανισμό τους αξιόνοντας πιο γρήγορη προαγωγή σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία.

Για τους εκπροσώπους των νεότερων γενιών εμφανίζεται μεγαλύτερη η πιθανότητα υποβολή παραίτησης (Cennamo & Gardner, 2008; Ferres et al., 2003; Solnet & Kralj, 2011) σε σχέση με τις παλαιότερες και φαίνονται πιο πρόθυμοι να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους σε περίπτωση που κέρδιζαν ένα μεγάλο χρηματικό ποσό. Σύμφωνα με τους Bona & Kroth, 2001 η εναλλαγή θέσεων εργασίας για την Γενιά X, για παράδειγμα, είναι συνυφασμένη με την επαγγελματική ανέλιξη, καθώς ανοίγει νέους δρόμους και προοπτικές για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Προς αυτή την κατεύθυνση πιθανότατα έχει συμβάλει το γεγονός ότι τα άτομα αυτά βίωσαν την απώλεια θέσεων εργασίας των γονιών τους παρά την δέσμευση που οι δεύτεροι επέδειξαν στους εργοδότες τους με αποτέλεσμα τα άτομα αυτής της γενιάς να οδηγηθούν στο συμπέρασμα, ότι η αφοσίωση στον εργοδότη δεν εγγυάται εργασιακή σταθερότητα (Karp, et al., 2002) καθιστώντας τη πια μια παρωχημένη και ξεπερασμένη αντίληψη. Ωστόσο τα ευρήματα του Deal (2007) έδειξαν ότι η δέσμευση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι μέσα στο οργανωσιακό τους περιβάλλον δεν αποτελεί ένα γενεαλογικό χαρακτηριστικό αλλά εξαρτάται από άλλες συνθήκες,

όπως από το γενικότερο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, δεδομένου ότι οι καλές οικονομικές συνθήκες δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αναζήτηση νέων ευκαιριών διευκολύνοντας έτσι την εναλλαγή θέσεων εργασίας. Επιπλέον, η εν λόγω αφοσίωση φαίνεται να βρίσκεται σε συνάρτηση με τον ηλικιακό παράγοντα, δεδομένου ότι η συχνότητα της εναλλαγής για τους νεότερους δεν φαίνεται να είναι μεγαλύτερη από αυτή των μεγαλύτερων στην ίδια ηλικία, ενώ τείνουν να σταθεροποιούνται με έναν εργοδότη καθώς μεγαλώνουν.

2.1.2 Πρότυπο ηγεσίας

Οι διαφορές στις αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις των γενεών ως απόρροια των εμπειριών τους αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για τη διαμόρφωση των αντιλήψεών τους για την ηγεσία και οδηγούν στην προτίμηση διαφορετικού τύπου ηγέτη και συμπεριφοράς ηγεσίας (Zemke et al.,2000; Arsenault, 2004).

Αν και κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά αποτελούν κοινό τόπο στις προτιμήσεις όλων των γενεών, εντούτοις διαφοροποιείται ο βαθμός σημαντικότητας καθενός από αυτά στην σειρά κατάταξής τους από τους εκπροσώπους της κάθε γενιάς. Έτσι η ειλικρίνεια και η φροντίδα για τους *Baby Boomers* θεωρούνται πιο σημαντικά σε σχέση με τους *Xers* και τους *Millenians*, οι οποίοι από την άλλη κατατάσσουν ως πιο σημαντικά την αποφασιστικότητα και τη φιλοδοξία, ενώ *Baby Boomers* και *Xers* δίνουν μεγάλη σημασία στην επάρκεια. Βασικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για τις νεότερες γενιές είναι η αφοσίωση, η αξιοπιστία, η φιλοδοξία, η στοχοπροσήλωση και κι εκτιμούν το γεγονός να μπορούν να τον εμπιστευθούν. (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007. Σύμφωνα με τον Zemke και τους συνεργάτες του (1999) το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας για τους *Baby Boomers* βασίζεται στην συλλογικότητα και την συναίνεση με κύρια χαρακτηριστικά την επικοινωνία και την κατανομή της ευθύνης, αποστρεφόμενοι όμως την παραδοσιακή ιεραρχία. Οι *Gen-Xers* προτιμούν την ίση μεταχείριση με μια εξισωτική τάση των μερών κι εκτιμούν την ειλικρίνεια, την δικαιοσύνη, την επάρκεια/ικανότητα και την ευθύτητα και είναι υπέρμαχοι της αλλαγής. Ωστόσο ενώ οι *Boomers* και οι *Xers* προτιμούν έναν ηγέτη που έχει αξιοπιστία, ο *Yers* προτιμά έναν ηγέτη που ακούει καλά (Deal, 2007). Οι *Millennials* τέλος διακατέχονται από συλλογικό πνεύμα και ως εκ τούτου προτιμούν την συλλογική δράση διατηρώντας μια ευγενική σχέση με την

εξουσία και περιμένοντας από τον ηγέτη να επιδείξει ενωτικό πνεύμα και να ακούει καλά (Deal, 2007).

Μια άλλη διάσταση που αφορά τις γενιές είναι ο τρόπος που αυτές αντιμετωπίζουν την εποπτεία / επίβλεψη και την ανατροφοδότηση. Οι νεότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν ισχυρή ηγεσία, σαφείς οδηγίες (Joyner, 2000) και απαιτούν τακτική ανατροφοδότηση σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους, οι οποίοι μπορεί να θεωρήσουν την τελευταία ως προσβολή και προτιμούν την ελευθερία από την εποπτεία. Ζητούμενο για τους νεότερους φαίνεται να αποτελεί η εξασφάλιση από τους ηγέτες ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα συμβάλλει στην ατομική τους ολοκλήρωση παρά η προσήλωσή τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού (Lyons & Kiron, 2013).

2.1.3 Η αντίληψη του σεβασμού και της εξουσίας

Ένας σημαντικός τομέας διαφοροποίησης μεταξύ των γενεών και ο οποίος οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και δυσαρμονία στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί η αντίληψη και η προοπτική που αναπτύσσουν απέναντι στους κανόνες και την εξουσία. Οι κοσμοθεωρίες που έρχονται στο χώρο εργασίας βασίζονται στην ανατροφή των γενεών (Maier et al., 2015) με κύριους υπεύθυνους για την διαμόρφωση των απόψεων των εργαζομένων να είναι ένας γονέας η ένας κηδεμόνας.(Ertas, 2015).

Η έννοια του σεβασμού αποκτά διαφορετική διάσταση στους εκπροσώπους της κάθε γενιάς και αντιμετωπίζεται από διαφορετικό πρίσμα τόσο στις μεταξύ τους σχέσεις όσο και στις σχέσεις τους με την εξουσία. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Deal (2007), οι νεότερες γενιές των Xers και Yers δεν νιώθουν άβολα κατά την αλληλεπίδρασή τους με τα πρόσωπα εξουσίας σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους συναδέλφους τους, καθώς οι τίτλοι δεν αποτελούν γι' αυτούς μέσο εκφοβισμού και εντυπωσιασμού. Δεν διστάζουν να κάνουν ερωτήσεις στους ανωτέρους τους, ειδικά οι Yers καθώς έχουν μάθει να λειτουργούν έτσι από την παιδική τους ηλικία, χωρίς βέβαια να θεωρούν αυτό ως ένδειξη έλλειψης σεβασμού. Ενώ για τους μεγαλύτερους ο σεβασμός από τους νεότερους είναι αδιαμφισβήτητος λόγω της ηλικίας και της εμπειρίας τους, για τους εκπροσώπους ειδικά της γενιάς Y δεν θεωρείται δεδομένος αλλά πρέπει να κερδίζεται. Οι μεγαλύτεροι θεωρούν ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη γνώμη τους λόγω της εμπειρίας τους και δεν βλέπουν θετικά την

επίδειξη του ίδιο σεβασμού οριζόντια προς όλους, ενώ οι νεότεροι επιθυμούν να ακούγεται και να υπολογίζεται η γνώμη τους.

Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται και το σχεδιάγραμμα που αναπτύχθηκε από τον de Waal, (2006/2010, 2012a, b) σύμφωνα με το οποίο η γενιά των Baby Boomers διακατέχεται από σεβασμό για την εξουσία και την οργανωτική ιεραρχία και δίνει ιδιαίτερη σημασία στους επαρκείς και σαφείς ρόλους. Από την άλλη οι Xers εμφανίζονται να μην πτοούνται μπροστά στην εξουσία από την οποία επιθυμούν να γίνεται σεβαστή η γνώμη τους και οι Yers να δείχνουν μεν σεβασμό στην εξουσία, χωρίς όμως αυτή να αποτελεί παρακινητικό παράγοντα για αυτούς προτιμώντας μια ξεκάθαρη δομή.

Σε γενικές γραμμές οι Baby Boomers βλέπουν τους κανόνες ως ιεραρχικούς κάτι που δεν συναντάται στους Xers και στους Millennials (Ertas, 2015) με τον σεβασμό όμως της προσωπικότητάς τους από την ηγεσία να είναι εξίσου αδιαπραγμάτευτος για τους εκπροσώπους των μεγαλύτερων και των νεότερων γενεών.

2.1.4 Τρόποι εκπαίδευσης και εκμάθησης

Διαφοροποίηση παρατηρείται ανάμεσα στις γενεές σχετικά με το προτιμώμενο στυλ εκπαίδευσης και εκμάθησης των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους και τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών οργανισμών. Η διαδικασία αυτή αφορά αρχικά τη βελτίωση των 'hard skills' των συγκεκριμένων δηλαδή τεχνικών, επαγγελματικών δεξιοτήτων που αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης ή πρακτικής άσκησης και είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας και οι οποίες μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση. Εξίσου σημαντική είναι και η εκμάθηση των "soft skills" οι οποίες αναφέρονται στις μη τεχνικές δεξιότητες και αφορούν κυρίως τα στοιχεία της προσωπικότητας που μπορούν να αναπτυχθούν. Πρόκειται κυρίως για τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις προσωπικές ικανότητες των ατόμων, την κοινωνική επικοινωνία, τις σχέσεις με τους άλλους και χαρακτηριστικό τους είναι η αδυναμία αντικειμενικής τους μέτρησης και αξιολόγησης. Συνήθως περιγράφονται με χαρακτηριστικά όπως η επικοινωνία, η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η ευελιξία, η ηγεσία, η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου και κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική επικοινωνία, την αλληλεπίδραση, την

προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, την επίλυση προβλημάτων. Αδιαμφισβήτητη η κατοχή και των δύο ειδών δεξιοτήτων είναι απαραίτητη τόσο για την επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία των εργαζομένων όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού και η εκμάθησή τους μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, όπως μέσω της εκτέλεσης της εργασίας, μέσω της τάξης και των εκπαιδευτών ή πρόσφατα μέσω προηγμένης τεχνολογίας (e-learning, τηλεδιάσκεψη, συνδεδεμένες αίθουσες διδασκαλίας κ.λπ.). Στην συνέχεια θα αναφέρουμε κάποιες γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στις προτιμήσεις των γενεών για το στυλ εκμάθησής των δεξιοτήτων χωρίς βέβαια να παραβλέψουμε το γεγονός ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και οι προτιμήσεις μπορεί να διαφέρουν και από άτομο σε άτομο ακόμα και μέσα στις ίδιες γενεαλογικές ομάδες.

Οι Boomers προτιμούν κυρίως τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Η ομαδική εργασία, οι συζητήσεις και η χρήση εμπειριών ζωής είναι αποτελεσματικές στρατηγικές διδασκαλίας για τους εκπροσώπους αυτής της γενιάς (Blevins, 2014). Σύμφωνα με το Deal (2007) η απόκτηση των τεχνικών γνώσεων επιθυμούν να γίνεται δομημένα, μέσω της τάξης και των εκπαιδευτών, ενώ η εκπαίδευσή τους στις επικοινωνιακές δεξιότητες επιθυμούν να λαμβάνει χώρα στην εργασία δείχνοντας προτίμηση στις ομάδες συζήτησης. Τέλος η λήψη αξιολόγησης και ανατροφοδότησης δεν έχει πολλούς οπαδούς στην συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα .

Από την άλλη οι νεότερες γενιές των Xers και Yers προτιμούν να εκπαιδεύονται και στα δύο είδη δεξιοτήτων στην πράξη, κατά την εκτέλεση δηλαδή της εργασίας τους, χωρίς να δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στις ομάδες συζήτησης και στην ομαδική εκπαίδευση, όπως οι Boomers. Αξίζει να σημειωθεί ότι υψηλή θέση στις προτιμήσεις των νεότερων γενιών σχετικά με το στυλ εκμάθησής κατέχει η λήψη αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, τα οποία επιζητούν διαρκώς και με ένταση για την περαιτέρω επαγγελματική τους βελτίωση και εξέλιξη. Οι άνθρωποι αυτής της γενιάς είναι πιο εξοικειωμένοι με τεχνολογία και συνήθως προτιμούν μικτές μεθόδους εκμάθησής, συνδυασμό παραδοσιακών και διαδικτυακών μεθόδων.

Πιο συγκεκριμένα για τους εκπροσώπους της γενιάς X η αλληλεπίδραση στην τάξη δεν θεωρείται απαραίτητη, δεδομένου ότι η εξοικείωσή τους με την τεχνολογία συμβάλλει στην προτίμηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Η μάθηση κρίνεται πιο αποτελεσματική, όταν πραγματοποιείται μέσα από πρακτικές δραστηριότητες, παιχνίδι ρόλων και χρήση οπτικών μεθόδων (πίνακες, γραφικά) (Blevins, 2014)) αποδίδοντας έτσι μεγαλύτερη σημασία στην ευκολία και στο ευχάριστο περιβάλλον.

Παρόμοια προτίμηση σε ένα βολικό και ευέλικτο περιβάλλον δείχνουν και τα μέλη της γενιάς Y. Χαρακτηριστικό της γενιάς αυτής αποτελεί η ομαδική αλληλεπίδραση και η προτίμηση της δράσης σχετικά με την απόκτηση γνώσης διαθέτοντας μεγάλη εξοικείωση με την τεχνολογία, η οποία ωστόσο πολλές φορές δρα ανασταλτικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης (Locke & Popkess, 2012).

Από τις νεότερες γενιές η γενιά Z αποτελεί τη μοναδική γνήσια ψηφιακή γενιά που εισέρχεται στην αγορά εργασίας (Turek, 2002), καθώς είναι η μόνη που γεννήθηκε και μεγάλωσε σε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία είναι ευρέως διαθέσιμη. Ως εκ τούτου επιθυμεί διαδραστικές μεθόδους και online μορφές εκμάθησης, ενώ εστιάζει περισσότερο στις ήπιες δεξιότητες 'soft skills'. Η ανατροφοδότηση και η συζήτηση για την απόδοση της εργασίας κρίνεται απαραίτητη και για τους εκπροσώπους της γενιάς αυτής και πρέπει να γίνεται συστηματικά σε τακτική βάση. (Gyurák Z. Babel' onά and M. Horváthová, 2017)

2.1.5 Παρακίνητικοί παράγοντες

Με τον όρο παρακίνηση νοούνται οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου προς την επίτευξη ενός στόχου (Pinder, 1998). Απαραίτητη προϋπόθεση μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο για την επιτυχή έκβαση αυτής της προσπάθειας, η ένταση της οποίας σχετίζεται με το μέγεθος αυτής, είναι η εναρμόνισή της με τους στόχους του οργανισμού δεδομένου ότι η ευνοϊκή εργασιακή επίδοση είναι άμεσα συνυφασμένη με θετικά για τον οργανισμό αποτελέσματα. Μια άλλη, τέλος, παράμετρος της παρακίνησης έχει να κάνει με την επιμονή, την διάρκεια της προσπάθειας μέχρι την τελική υλοποίηση του στόχου (Robbins & Judge, 2013). Ποιοί είναι όμως οι παρακίνητικοί παράγοντες που επηρεάζουν και ρυθμίζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον και συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση των προσπαθειών των εργαζομένων της κάθε γενιάς για την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους αλλά και για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων; Στην αποτελεσματικότερη παρακίνηση των εργαζομένων και στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο με συναδέλφους όσο και με τους ανώτερους ιεραρχικά, οι οικονομικές και ηθικές απολαβές και ανταμοιβές, η αναγνώριση, οι δυνατότητες εξέλιξης κ.ά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρακίνηση είναι άμεσα συνυφασμένη και συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

2.1.5.1 Σύστημα ανταμοιβών

Το σύστημα ανταμοιβών που υιοθετεί ένας οργανισμός περιλαμβάνει τα κίνητρα, τα οποία είναι ικανά να κινητοποιήσουν, να διατηρήσουν τους εργαζομένους και να τους ωθήσουν να μεγιστοποιήσουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού Armstrong (2007). Πρόκειται σύμφωνα με τους θεωρητικούς της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς τόσο για ενδογενή κίνητρα, κίνητρα δηλαδή που πηγάζουν από εσωτερικές ανάγκες και επιθυμίες και σχετίζονται με τα συναισθήματα του ανθρώπου και την προσωπική του ικανοποίηση όσο και εξωγενή, τα οποία έχουν εξωτερική προέλευση και αφορούν την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι συνολικές ανταμοιβές μπορούν προσδιοριστούν επίσης σε απτές και άυλες. Οι απτές σχετίζονται με τις υλικές ανταμοιβές, κυρίως οικονομικής φύσεως, τις οποίες παρέχει ο οργανισμός ως αναγνώριση και επιβράβευση της αυξημένης απόδοσής των εργαζομένων και τέτοιες είναι ο μισθός, τα μπόνους, μερίδιο κερδών ή σχέδια αγοράς μετοχών εργαζομένων, προγράμματα ασφάλισης, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ισορροπία επαγγελματικής ζωής κ.ά. Στις άυλες συγκαταλέγονται ο έπαινος, η αναγνώριση, η προαγωγή, η δικαιοσύνη τα οποία χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς ως εσωτερικά ερεθίσματα για τους εργαζομένους δεδομένου ότι αυτοί αισθάνονται ότι εκτιμώνται και αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους.

Σύμφωνα με μελέτες ο βαθμός κατά τον οποίο οι παροχές αποτελούν κινητήριο παράγοντα διαφοροποιείται για τους εκπροσώπους των διαφορετικών γενεών, καθώς καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των προτιμήσεων και των προσδοκιών των εργαζομένων διαδραματίζουν ο ηλικιακός παράγοντας, η αποκτηθείσα εμπειρία, το στάδιο της ζωής στο οποίο βρίσκονται κ.ά. Πρωταρχική σημασία δίνεται από τους γηραιότερους εργαζομένους, σύμφωνα με έρευνες, στα εσωτερικά κίνητρα και οι προτιμήσεις τους έχουν να κάνουν κυρίως με παροχές που αφορούν την ασφάλεια και τη βοήθεια και λιγότερο την κατάρτιση. Ως εκ τούτου οι παρακινητικοί παράγοντες για τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες πρέπει να αναζητηθούν στην ευελιξία του τόπου εργασίας και του ωραρίου, στη διαδικασία λύσης της εργασιακής σχέσης κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.1.5.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

2.1.5.2.1 Ορισμός

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στην κοινή αντίληψη που μοιράζονται τα μέλη και η οποία διαφοροποιεί ένα οργανισμό από άλλους (Robbins & Judge, 2013). Αφορά τις αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αξίες, πρακτικές που υιοθετεί ένας οργανισμός και προσδίδει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την μοναδική ταυτότητά του, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο την συμπεριφορά των ατόμων και τον τρόπο λειτουργίας του (Armstrong 2006). Σημαντικές παράμετροι αυτής αποτελούν το οργανωσιακό κλίμα, οι κοινές δηλαδή αντιλήψεις που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, όπως τα γενικά συναισθήματα για το τι είναι σημαντικό και πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα και ο ηθικός προσανατολισμός του οργανισμού μέσω των της συμπεριφοράς και του τρόπου λήψης των αποφάσεων, ο οποίος προσδιορίζει την ηθική διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι καινοτομία και ανάληψη κινδύνων, η προσοχή στη λεπτομέρεια, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ο προσανατολισμός στον άνθρωπο, ο προσανατολισμός στην ομάδα, η επιθετικότητα, η σταθερότητα (Robbins & Judge, 2013). Αναμφισβήτητα η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά είτε θετικά είτε αρνητικά στην συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων συμβάλλοντας έτσι καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, εφόσον είναι από τους σημαντικότερους παρακινητικούς παράγοντες των εργαζομένων και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή δέσμευση. Τα κυριότερα γνωρίσματα που οφείλει να διαθέτει μια επιτυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα συνοψίζονται στο φιλικό περιβάλλον, στον σεβασμό στη διαφορετικότητα, στην καινοτομία, στο αίσθημα περηφάνιας που διέπει τους εργαζομένους ως κομμάτι του οργανισμού, στην συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στην συνέπεια μεταξύ αξιών και προσδοκιών και στην προσαρμοστικότητα στις αλλαγές (Sarantopoulou, 2020). Σύμφωνα με τους Kottler and Heskett (1994) η επιτυχία της οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται στην ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού με τους προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων.

2.1.5.2.2 Προτιμήσεις γενεών

Με βάση τα χαρακτηριστικά των γενεών, έτσι όπως προέκυψαν από την βιβλιογραφία, θα παραθέσουμε επιγραμματικά κάποιες γενικές τάσεις στις προτιμήσεις των γενεών αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα χωρίς όμως να παραβλέψουμε το γεγονός ότι υπάρχουν και προσωπικές προτιμήσεις με αποτέλεσμα γενικεύσεις να μην μπορούν εφαρμοστούν απόλυτα σε όλα τα μέλη μιας γενιάς.

Για τους Boomers η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να παρέχει σταθερότητα και ασφάλεια με σαφείς κανόνες και δομημένες ιεραρχίες, υψηλά επίπεδα επαγγελματισμού και υψηλά πρότυπα και να προάγει την ομαδικότητα μέσω της συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης και της ομαδική επίλυσης προβλημάτων.

Οι Xers επιθυμούν να εργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που παρέχει αυτονομία και ανεξαρτησία στην εργασία τους, ευελιξία για να οργανώσουν τον χρόνο τους, που σέβεται τον διαχωρισμό προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, αναγνωρίζει την εργασία τους, και προωθεί την ανταλλαγή απόψεων και τη συνεργασία, αντί να επιβάλλει αυθαίρετους κανόνες και περιορισμούς. Τέλος η χρήση των τεχνολογικών μέσων κρίνεται ως απαραίτητος αλλά όχι απόλυτος παράγοντας στην εργασία τους.

Οι προτιμήσεις των Millenials σχετικά με την κουλτούρα ενός οργανισμού αφορούν την στόχευση σε ένα σαφή και αποδεδειγμένο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό σκοπό, την παροχή ευελιξίας και την εξασφάλιση ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (όπως οι Xers). Είναι σημαντικό για αυτούς να ενισχύεται στο περιβάλλον εργασίας τους η επικοινωνία και η συνεργασία, να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους και να τους προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στο ίδιο περίπου μοτίβο σχετικά με τις απαιτήσεις για ευελιξία, αυτονομία και ευκαιρίες ανάπτυξης κινούνται και οι εκπρόσωποι της γενιάς Z, με έμφαση στην καινοτομία ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δίνουν στις αρχές που διέπουν τους οργανισμούς, όπως αυτές της κοινωνικής δικαιοσύνης και της βιωσιμότητας.

2.1.5.3 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής έχει αναχθεί σε μείζονος σημασίας αντικείμενο έρευνας τα τελευταία χρόνια λόγω της βαρύτητας που της αποδίδεται ως παρακινητικός παράγοντας στο χώρο εργασίας από τους εκπροσώπους όλων των γενεών. Οι νεότερες γενιές, και ειδικά οι Xers, φαίνεται να επιδιώκουν την ισορροπία των δύο αυτών τομέων σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους μεγαλύτερους και να αποφεύγουν την παρεμβολή της εργασίας στην προσωπική

τους ζωή (Twenge et al., 2010; Wray-Lake et al., 2011), (Karp et al., 2002). Βλέποντας τους γονείς τους να χάνουν την δουλειά τους παρά τις θυσίες που έκαναν για την καριέρα τους απέδωσαν μεγαλύτερη αξία στην προσωπική ζωή αρνούμενοι να τη θυσιάσουν στο βωμό της καριέρας (Kersten, 2002). Το ανωτέρω έρχεται να επιβεβαιώσει η έρευνα των Beutell & Wittig-Berman (2008) σύμφωνα με την οποία οι Baby Boomers επιτρέπουν σε μεγαλύτερο βαθμό την παρέμβαση της επαγγελματικής ζωής στην προσωπική και το ανάποδο. Μπορεί οι Xers να στοχεύουν περισσότερο σε μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ωστόσο θεωρείται σημαντικό και για εκπροσώπους άλλων γενεών, οι οποίοι δεν αποκλείεται να φιλοδοξούν το ίδιο πράγμα σε διαφορετικό βαθμό (Deal)

2.2 Ομοιότητες μεταξύ των γενεών

Αν και υπάρχει πληθώρα διαφοροποιητικών στοιχείων ανάμεσα στις γενεές ως απόρροια των διαφορετικών εμπειριών, καταστάσεων, γεγονότων που βίωσαν και των πεποιθήσεων που διαμορφώθηκαν από αυτές, εντούτοις τα μέλη όλων των γενεών μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με την Deal στο βιβλίο της *Retiring the Generation Gap* οι ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγές και οι ευκαιρίες για εκμάθηση νέων δεξιοτήτων αποτελούν κοινό τόπο για όλες τις γενιές ως παράγοντες ενίσχυσης της οργανωσιακής δέσμευσης. Ανάλογη επίδραση προς την κατεύθυνση αυτή έχουν οι αποδοχές, οι παροχές και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, καθώς αυξάνουν την πίστη τους σε αυτόν. Μια άλλη σημαντική παράμετρος για την παραμονή στη εργασία και την αποφυγή φαινομένων κινητικότητας αποτελεί η ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών με τις αξίες του οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο τρόπος διαχείρισης των οργανωτικών αλλαγών από την επιχείρηση, καθώς και η δημιουργία συνθηκών για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, η εξασφάλιση καλύτερης επικοινωνίας και βελτιώσεις, όπως παροχή αυτονομίας και υποστήριξης στην συγκεκριμένη ανατεθείσα εργασία (Deal, 2007).

Στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας κυρίαρχη θέση κατέχει η δικαιοσύνη (*Randstad Work Solutions, 2007*), ενώ η εκτίμηση και η αναγνώριση μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον αποτελούν για όλο το εργατικό δυναμικό σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης ευχάριστου εργασιακού κλίματος

ενθαρρύνοντας το αίσθημα ευτυχίας στον εργασιακό χώρο (Ranstad Work Solutions, 2006.)

2.3 Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα αποτελεί το βασικό μέτρο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τόσο του ατόμου όσο και του οργανισμού. Μέσω της παραγωγικότητας μπορεί να μετρηθεί, σύμφωνα με τον Campbell (1990), η εργασιακή απόδοση του εργαζομένου, το πόσο καλά δηλαδή εκτελεί μια εργασία οδηγώντας έτσι στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας είναι άμεσα συνυφασμένα με την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω παροχής κινήτρων Locke & Latham (2002), καθώς η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσής τους σε ατομικό επίπεδο και κατ' επέκταση στην πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού.

3 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e – Ε.Φ.Κ.Α.)

Με το 4387/2016 Νόμο (ΦΕΚ Α 85- 12.5.2016), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα, συστάθηκε και λειτούργησε από 1/1/2017 το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), το οποίο τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (νυν Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης) ως φορέας κύριας κοινωνικής ασφάλισης. Σε αυτό εντάσσονται αυτοδίκαια οι υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, των οποίων καθίσταται οιονεί καθολικός διάδοχος, ήτοι: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ), Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ), Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ), Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ), Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), με εξαίρεση τον Λογαριασμό Αγροτικής Εστίας, Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ). Επιπλέον

μεταφέρεται και υπάγεται στον Ε.Φ.Κ.Α. το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια και με την ίδια οργανωτική δομή και προσωπικό. Σκοπός του είναι η κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλιση του Ε.Φ.Κ.Α. προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία με την προβλεπόμενη στο νόμο αυτόν χορήγηση μηνιαίας κύριας σύνταξης, προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών, παροχών ασθένειας σε χρήμα, ειδικών προνοιακών επιδομάτων κα κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α.

Με το Ν.4670/2020 ο Ε.Φ.Κ.Α. μετονομάζεται από την 1.3.2020 σε «Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης», αποκαλούμενος στο εξής «e-Ε.Φ.Κ.Α.» και εντάσσεται σε αυτόν το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.) του οποίου καθίσταται πλέον οιοσδήποτε καθολικός διάδοχος. Στον e-Ε.Φ.Κ.Α. εντάσσονται ο Κλάδος Επικουρικής Ασφάλισης και ο Κλάδος Εφάπαξ Παροχών του Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π. με πλήρη οικονομική, λογιστική και περιουσιακή αυτοτέλεια έκαστος. Σκοπός του e-Ε.Φ.Κ.Α. αποτελεί η ασφαλιστική κάλυψη όλων των υπακτέων στην ασφάλιση προσώπων του Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π., για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία, και τη χορήγηση των παροχών του Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.

Αποστολή του Ε.Φ.Κ.Α., όπως καθορίζεται με το Π.Δ. 8/2019 αποτελεί η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους.

Η συνένωση των υπαρχόντων ταμείων και η δημιουργία ενός νέου, ενιαίου ασφαλιστικού φορέα αποτέλεσε πρόκληση και συνάμα στοίχημα τόσο για τον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα σε πολιτικό επίπεδο, όσο κυρίως για το ανθρώπινο δυναμικό του νεοσύστατου φορέα, καθώς αυτό αποτέλεσε το μέσο υλοποίησης και πραγμάτωσής του σε πρακτικό επίπεδο. Όπως γίνεται αντιληπτό, το υφιστάμενο προσωπικό των ενταχθέντων φορέων απάρτισε το στελεχιακό δυναμικό του νεοσύστατου φορέα, στον οποίο κλήθηκαν να ενσωματωθούν και να συνυπάρξουν άτομα προερχόμενα από διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και κουλτούρα. Η σύσταση του e ΕΦΚΑ δημιούργησε μια εξ ολοκλήρου νέα κατάσταση δεδομένου ότι οι υπηρετούντες υπάλληλοι του κάθε ταμείου μέχρι τότε καλούνταν να εξυπηρετήσουν ανθρώπους συγκεκριμένης εργατικής κατηγορίας, (π.χ. οι υπάλληλοι του ΙΚΑ τους μισθωτούς, του ΟΑΕΕ τους ελεύθερους επαγγελματίες, του ΕΤΑΑ του

αυτοαπασχολούμενους κοκ), να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, να εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις, τους στόχους και το όραμα του εκάστοτε οργανισμού, με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφωθεί και υιοθετηθεί με την πάροδο των χρόνων παγιωμένες συμπεριφορές, καταστάσεις, αντιλήψεις διαφορετικές για τους εκπροσώπους του εκάστοτε φορέα. Στη νέα όμως κατάσταση που διαμορφώθηκε οποιεσδήποτε προϋπάρχουσες αντιθέσεις έπρεπε να αμβλυνθούν, καθώς όλοι οι υπάλληλοι καλούνταν πλέον να λειτουργήσουν υπό το πρίσμα ενός κοινού οράματος και στόχου, να διέπονται από ενιαία εργασιακή κουλτούρα και να αναπτύξουν και καλλιεργήσουν νέες εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στα πλαίσια και τις απαιτήσεις των νέων οργανωτικών δομών που προέκυψαν είτε αυτές αφορούσαν υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Εισφορών είτε επρόκειτο για τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης και τις Τοπικές Διευθύνσεις με συγκεκριμένες χωρικές αρμοδιότητες.

Εκτός από το μεγάλο πλήθος υπαλλήλων του υπερμεγέθους φορέα και την ξεχωριστή ιδιοσυγκρασία τους λόγω της προέλευσής τους, στους παράγοντες που επηρεάζουν καταλυτικά την συνύπαρξη τους στο εργασιακό περιβάλλον του e ΕΦΚΑ έρχονται να προστεθούν η εργασιακή τους εμπειρία, η εκπαιδευτική τους κατηγορία, η τεχνολογική τους εξοικείωση καθώς και η ηλικία τους.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του Φορέα κινείται στο ηλικιακό φάσμα μεταξύ 40 και 60 ετών ως αποτέλεσμα αφενός των δημοσιονομικών δεδομένων και των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας τα τελευταία χρόνια, τα οποία οδήγησαν σε περιορισμό των προσλήψεων και κατ' επέκταση της εισαγωγής νεότερων ατόμων στο δημόσιο τομέα και αφετέρου των συνεχών συνταξιοδοτικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες ώθησαν τους μεγαλύτερους σε ηλικία σε μαζική έξοδο από την υπηρεσία λόγω συμπλήρωσης των απαραίτητων ηλικιακών ορίων για συνταξιοδότηση . Ως εκ τούτου το ηλικιακό εύρος του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα περιλαμβάνει εκπροσώπους της γενιάς των Baby Boomers, των Xers και των Yers , ενώ απουσιάζει η Γενιά Z της οποίας η δραστηριοποίηση στον φορέα θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής μελέτης.

4 Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα, υποθέσεις

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των αντιλήψεων και των στάσεων των υπαλλήλων του ε ΕΦΚΑ σε διάφορους τομείς, έτσι όπως διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται ανάλογα με την γενεαλογική ομάδα στην οποία ανήκουν. Στόχος είναι να καταγραφούν οι απόψεις τους αναφορικά με το πρότυπο ηγεσίας, το προτιμώμενο στυλ εκμάθησης, τους παρακινητικούς παράγοντες, τις εργασιακές σχέσεις και την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και η εξέταση του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και της τεχνολογικής τους εξοικείωσης ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Τίθενται οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

1. Υπάρχει διαφοροποίηση στο προτιμώμενο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στις γενεές.
2. Υπάρχει διαφοροποίηση στην αντιμετώπιση της παρακίνησης ανάμεσα στις γενεές
3. Υπάρχει διαφοροποίηση στα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης ανάμεσα στις γενεές.
4. Υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό τεχνολογικής εξοικείωσης ανάμεσα στις γενεές.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται για την σωστή καθοδήγηση της έρευνας και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων είναι τα εξής :

1. Ποιά χαρακτηριστικά του ηγέτη κρίνονται σημαντικά από κάθε ηλικιακή ομάδα;
2. Ποιοί παράγοντες δρουν παρακινητικά για τους εκπροσώπους κάθε γενιάς;
3. Πώς αντιμετωπίζει την σχέση της με τον Φορέα η κάθε γενιά;
4. Πόσο συχνά κάνει χρήση των ηλεκτρονικών/τεχνολογικών μέσων η κάθε γενιά;

4.2 Μέθοδος και δείγμα της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και την συλλογή των δεδομένων ήταν η δειγματοληπτική έρευνα μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου με τίτλο «Η συνύπαρξη των γενεών στον ε ΕΦΚΑ», το οποίο

δημιουργήθηκε, αναρτήθηκε και διανεμήθηκε μέσω του συνδέσμου <https://forms.gle/WgbhWydESJGB5Znv8>. Η διαδικτυακή μέθοδος επιλέχθηκε δεδομένου ότι είναι πιο φιλική στον συμμετέχοντα και λιγότερο χρονοβόρα και προκειμένου να επιτευχθεί η ταυτόχρονη συμμετοχή πολλών ατόμων από διαφορετικές μονάδες του e ΕΦΚΑ ανά τη επικράτεια. Ο σύνδεσμος δημοσιεύτηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε ομάδες στις οποίες συμμετέχουν υπάλληλοι του e ΕΦΚΑ και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτυπώθηκε και συμπληρώθηκε σε έγχαρτη μορφή κατόπιν σχετικού αιτήματος των ενδιαφερομένων λόγω αδυναμίας διαδικτυακής πρόσβασής τους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πριν την διεξαγωγή της κύριας έρευνας πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή ερωτήσεων και εργαλείων. Πρόκειται για μια διαδικασία δειγματοληπτικής μελέτης μικρής κλίμακας προκειμένου να εντοπιστούν αστοχίες και ατέλειες του ερευνητικού εργαλείου που πιθανόν να έβλαπταν την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του και ως πληθυσμός του δείγματος ελήφθησαν 20 άτομα, υπάλληλοι του Φορέα. Κατά την δειγματοληπτική μελέτη έγινε έλεγχος αξιοπιστίας του δείγματος, επαναπροσδιορισμός του εργαλείου και διορθωτικές κινήσεις, προκειμένου με τις κατάλληλες τροποποιήσεις του ερωτηματολογίου και τη βελτίωση κάποιων ερευνητικών ερωτήσεων να εξυπηρετηθούν οι σκοποί της έρευνας.

Ο πληθυσμός της έρευνας στον οποίο απευθυνθήκαμε ήταν οι υπάλληλοι του e ΕΦΚΑ και στην παρούσα έρευνα το δείγμα ανέρχεται σε 182 υπαλλήλους του Φορέα, οι οποίοι συμμετείχαν. Θεωρήθηκε απαραίτητη η ύπαρξη εισαγωγής στο ερωτηματολόγιο, στην οποία καθίσταντο σαφείς στους συμμετέχοντες οι σκοποί της έρευνας, διευκρινιζόταν ότι το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, τα δεδομένα (απαντήσεις) εμπιστευτικά και η χρήση τους για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς και περιλαμβάνονταν εν των προτέρων ευχαριστίες προς τους συμμετέχοντες για την συμβολή τους στην έρευνα. Όλες οι ερωτήσεις είχαν υποχρεωτικό χαρακτήρα, ώστε να αποφευχθεί η απώλεια δεδομένων και ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσής υπολογίστηκε στα 3-5 λεπτά περίπου.

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) αποτελείται αρχικά από εννέα (9) ανοικτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και το κύριο σώμα του περιλαμβάνει τέσσερα (4) μέρη με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το πρώτο μέρος (Α) περιλαμβάνει δώδεκα (12) ερωτήσεις για το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας, το δεύτερο μέρος (Β) αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις που αφορούν τις τακτικές που υιοθετούνται από τον Φορέα αναφορικά με το στυλ εκμάθησης

δεξιοτήτων και τους παρακινητικούς παράγοντες, το τρίτο (Γ) περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα τις εργασιακές σχέσεις και την εργασιακή κουλτούρα, το τέταρτο (Δ) περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την παραγωγικότητα και το πέμπτο (Ε) αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με την τεχνολογική εξοικείωση. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου πλην αυτών που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, στις οποίες περιλαμβάνονται και ανοιχτού τύπου.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με διαβάθμιση τέτοια, ώστε στα μέρη Α, Β, Γ το 1 να δηλώνει το καθόλου, το 2 το λίγο, το 3 το μέτρια, το 4 το αρκετά και το 5 το πολύ, στο Δ το 1 να δηλώνει το πολύ, το 2 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 4 το λίγο και το 5 το καθόλου, στο Ε το 1 να δηλώνει το ποτέ, το 2 το σπάνια, το 3 το μερικές φορές, το 4 το συχνά και το 5 το πάντα. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα της εργασίας.

Τα εργαλεία μέτρησης, που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, υποβλήθηκαν σε έλεγχο αξιοπιστίας alpha του Cronbach. Η αξιοπιστία άλφα (alpha reliability) αξιολογεί την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου – δηλαδή, αν τα στοιχεία έχουν την τάση να μετρούν σε μεγάλο βαθμό το ίδιο πράγμα. Από τον έλεγχο αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του συνόλου των στοιχείων του ερωτηματολογίου διαπιστώσαμε ότι ο έλεγχος βασίστηκε στο σύνολο των περιπτώσεων (182 περιπτώσεις), δηλαδή στο 100% και η αξιοπιστία των 38 στοιχείων του ερωτηματολογίου Alpha του Cronbach = 0,825. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου θεωρείται υψηλή.

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος αξιοπιστίας στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου και παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε όλες τις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου υπάρχει υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 1. Cronbach's Alpha στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου

Παράγοντες	Cronbach's Alpha	N of Items	N
Στυλ Ηγεσίας	0,846	12	182
Στυλ Εκμάθησης	0,735	3	182
Παρακίνηση	0,800	5	182
Εργασιακές Σχέσεις & Κουλτούρα	0,894	6	182
Οργανωσιακή Δέσμευση	0,837	8	182
Τεχνολογική Εξοικείωση	0,844	4	182

Η έρευνα υλοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2023 και το δείγμα αποτελείται από 182 υπαλλήλους του e ΕΦΚΑ. Ένα από τα προβλήματα που προέκυψαν ήταν το γεγονός ότι η έρευνα αντιμετωπίστηκε μερικές φορές με επιφυλακτικότητα (ειδικά από τους μεγαλύτερους σε ηλικία) λόγω της εσφαλμένης αντίληψης ότι συνδέεται με κάποιο είδους αξιολόγησης φοβούμενοι ενδεχόμενες δυσμενείς για αυτούς συνέπειες. Επιπλέον στην ηλικιακή ομάδα άνω των 59 ετών υπήρξε δυσκολία συμπλήρωσης επαρκούς αριθμού δείγματος δεδομένου του μεγάλου αριθμού συνταξιοδότησής τους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ζητήθηκε να συμπληρωθεί σε έντυπη μορφή λόγω αδυναμίας διαδικτυακής πρόσβασης. Τέλος στις περιπτώσεις των προϊσταμένων σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης ελλοχεύει ο κίνδυνος να αποτυπώθηκαν οι αντιλήψεις από την σκοπιά του προϊσταμένου και όχι του υφισταμένου στην ιεραρχική δομή του Φορέα, πλην όμως αποτελούν μικρό δείγμα, το οποίο δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα.

Τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η κωδικοποίησή τους και η στατιστική τους επεξεργασία με το Πακέτο Στατιστικής Ανάλυσης Κοινωνικών Επιστημών SPSS 29.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

4.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Προκειμένου να καταγράψουμε τα ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και τις αντιλήψεις τους σχετικά με το στυλ ηγεσίας, το στυλ εκμάθησης, την παρακίνηση, τις εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα, την οργανωσιακή δέσμευση και την τεχνολογική εξοικείωση παρουσιάζουμε τις συχνότητες των απαντήσεων τους με τη χρήση γραφημάτων, ώστε να είναι ευανάγνωστα τα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια προκειμένου να ερευνήσουμε εάν η ηλικιακή ομάδα (γενεά) που κατατάσσονται οι συμμετέχοντες είναι ανεξάρτητη ή επηρεάζει τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των σχετικά με το στυλ ηγεσίας, το στυλ εκμάθησης, την παρακίνηση, τις εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα, την οργανωσιακή δέσμευση και την τεχνολογική εξοικείωση προχωρήσαμε σε έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 του Pearson που προκύπτουν από τους πίνακες συχνοτήτων διπλής εισόδου.

Ο έλεγχος χ^2 ελέγχει το βαθμό ανεξαρτησίας δύο μεταβλητών με τη χρήση πινάκων διπλής εισόδου Η διασταύρωση των μεταβλητών επιτρέπει τη σύγκριση

διαφορετικών ομάδων σχετικά με την τιμή που επιδεικνύουν στην εξαρτημένη μεταβλητή. Οι κατηγορίες καθορίζονται με βάση τις κατηγορίες της ανεξάρτητης μεταβλητής. Η ανάλυση χ^2 μας δείχνει αν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, χωρίς ωστόσο να μας δείχνει την ένταση ή την κατεύθυνση της σχέσης αυτής (Ρούσσος & Τσαούσης, 2010). Κατόπιν του υπολογισμού του χ^2 διεξάγεται ο ακόλουθος έλεγχος υποθέσεων :

H_0 : Οι εξεταζόμενες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους

H_1 : Οι εξεταζόμενες μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους

Η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, όταν η τιμή του P- Value είναι μικρότερη από το επιλεγμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εξεταζόμενες μεταβλητές συσχετίζονται. Για να θεωρείται ο έλεγχος αξιόπιστος, διασφαλίσαμε ότι το πολύ το 25% των κελιών έχουν αναμενόμενη συχνότητα <5 .

Τέλος, χρησιμοποιούμε ανάλυση της διασποράς (ANOVA) για να ελέγξουμε εάν οι διακυμάνσεις των επιδόσεων των τριών γενεών είναι ίσες ή όχι. Στις περιπτώσεις που τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες, προχωρήσαμε σε έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων (Post Hoc Multiple Comparisons) με το κριτήριο Bonferroni, ώστε να βρούμε ποια γενεά διαφέρει από τις άλλες. Η ANOVA είναι μια διαδομένη μέθοδος ελέγχου σημαντικότητας (test of significance) ή ελέγχου υποθέσεων αναφορικά με την σύγκριση των μέσων τιμών τριών ή περισσότερων πληθυσμών, δηλαδή μια επέκταση του t-test που αφορά στη σύγκριση των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Το T-τεστ της ANOVA ισχύει όταν οι διακυμάνσεις των επιδόσεων των τριών ομάδων είναι ίσες (Ρούσσος & Τσαούσης, 2010). Το τεστ κάνει τον εξής έλεγχο υποθέσεων:

H_0 : Οι διακυμάνσεις των επιδόσεων των τριών ομάδων είναι ίσες $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H_1 : Οι διακυμάνσεις των επιδόσεων των τριών ομάδων δεν είναι ίσες $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$

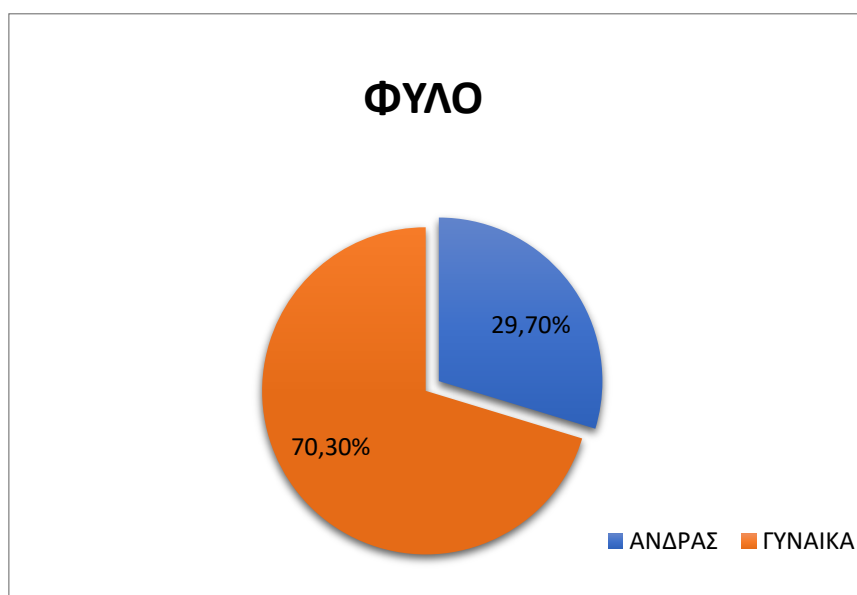
Η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, όταν η τιμή του p-value είναι μικρότερη από το επιλεγμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μέσοι όροι διαφέρουν. Για να εντοπίσουμε την κατηγορία της οποίας ο μέσος όρος διαφέρει από τις υπόλοιπες θα χρησιμοποιήσουμε έναν Post Hoc Multiple Comparisons έλεγχο και συγκεκριμένα το test Bonferroni.

5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Αρχικά επιδιώκουμε την ανάλυση συχνοτήτων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Τα στοιχεία, που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, είναι το φύλο, η γενεά στην οποία ανήκει βάσει του έτους γέννησης, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση που κατέχει στον φορέα, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας στον φορέα, τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας, η κατοχή γνώσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και η οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί.

Στο γράφημα 1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανάλογα με το φύλο. Έτσι διαπιστώνουμε, ότι στην έρευνα συμμετείχαν 128 γυναίκες ποσοστό (70,30%) και 54 άνδρες (29,70%).



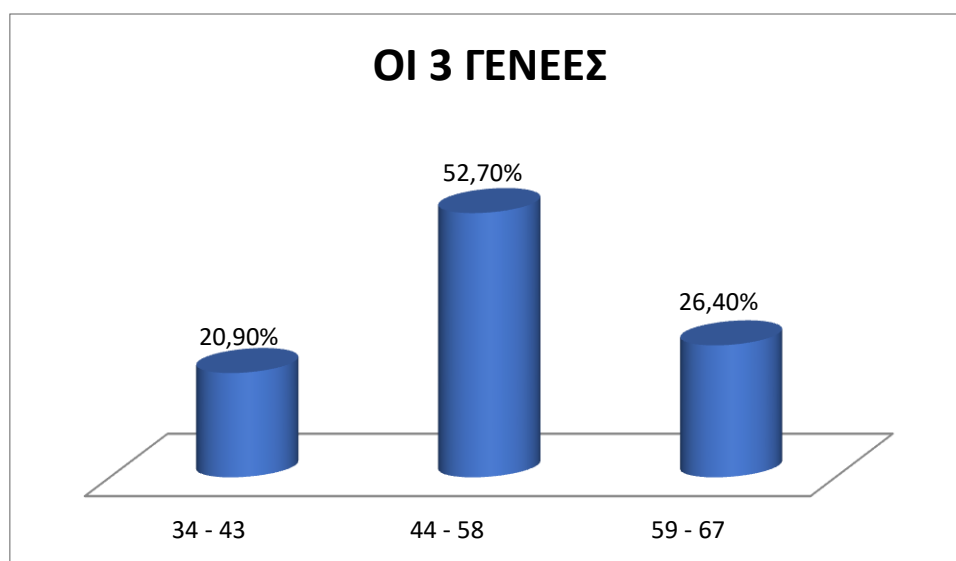
Γράφημα 1. Κατανομή του δείγματος κατά φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων δημιουργήθηκαν τρεις ομάδες που απεικονίζουν τις τρεις υπό μελέτη γενεές. Συγκεκριμένα οι γενεές ορίζονται ως εξής:

- Baby Boomers : 59 - 67 ετών
- Generation X: 44-58 ετών
- Generation Y: 34-43 ετών

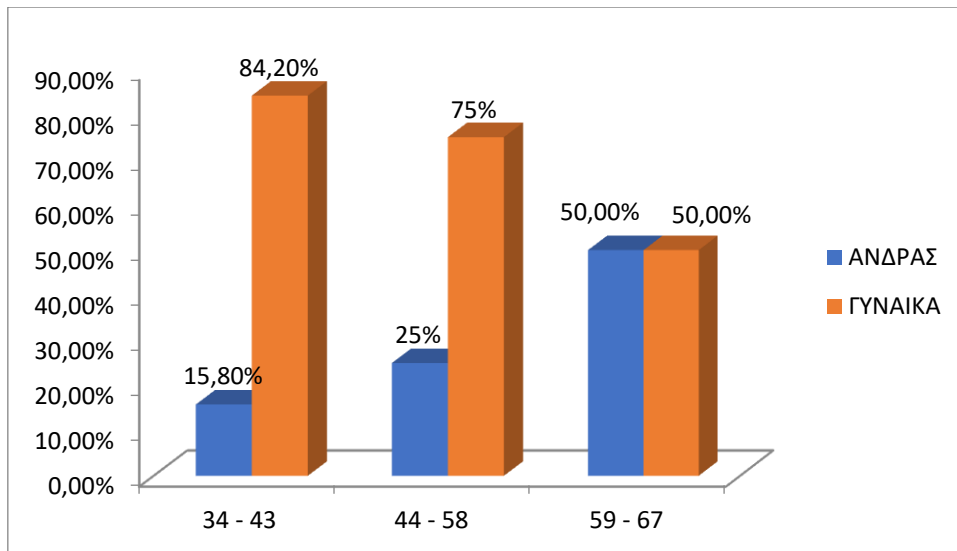
Επισημαίνεται ότι τα χρονικά όρια που επιλέχθηκαν για τον διαχωρισμό των γενεών βρίσκονται μέσα στα πλαίσια που ορίζει η βιβλιογραφία περιλαμβάνοντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων όλων γενεών για τη διεξαγωγή της έρευνας

Στο Γράφημα 2 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανάλογα με την γενιά που ανήκει. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι από τους 182 συμμετέχοντες η πλειοψηφία εντάσσεται στην ηλικιακή ομάδα 44-58 ετών. Συγκεκριμένα 96 εργαζόμενοι (ποσοστό 52,70%) είναι ηλικίας 44-58 ετών, 48 (ποσοστό 26,40%) εργαζόμενοι είναι ηλικίας 59-67 ετών και 38 εργαζόμενοι (ποσοστό 20,90%) είναι ηλικίας 34-43 ετών.



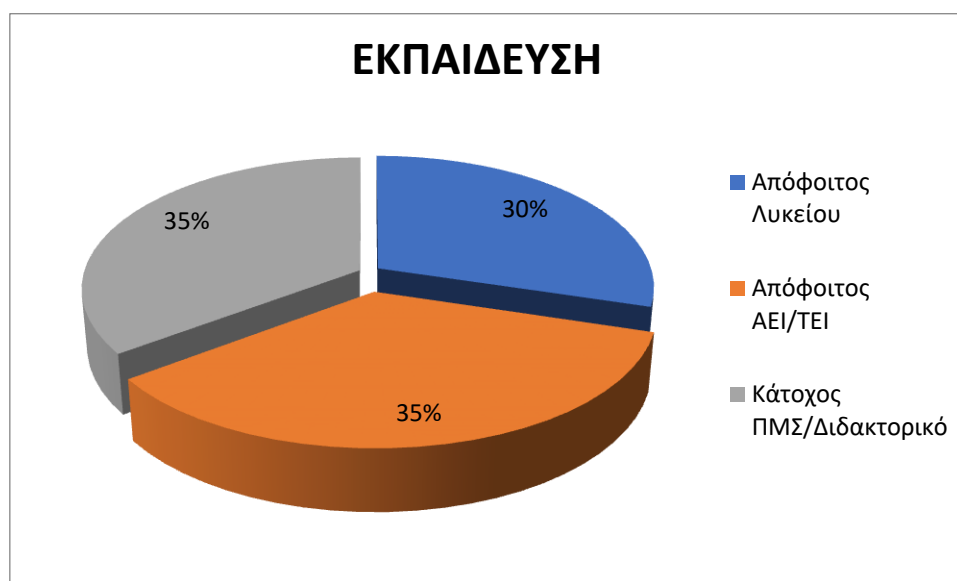
Γράφημα 2. Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία τους

Στο Γράφημα 3 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι στην γενιά Y του δείγματος μας η πλειοψηφία είναι γυναίκες με ποσοστό 84,20%, ενώ οι άντρες αποτελούν το 15,80%. Επίσης και η γενιά X αποτελείται στην πλειοψηφία της από γυναίκες (75%) με το ποσοστό των ανδρών να ανέρχεται σε 25%. Τέλος η γενιά των Baby Boomers συμμετέχει ισομερώς στην έρευνα.



Γράφημα 3. Κατανομή του δείγματος ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

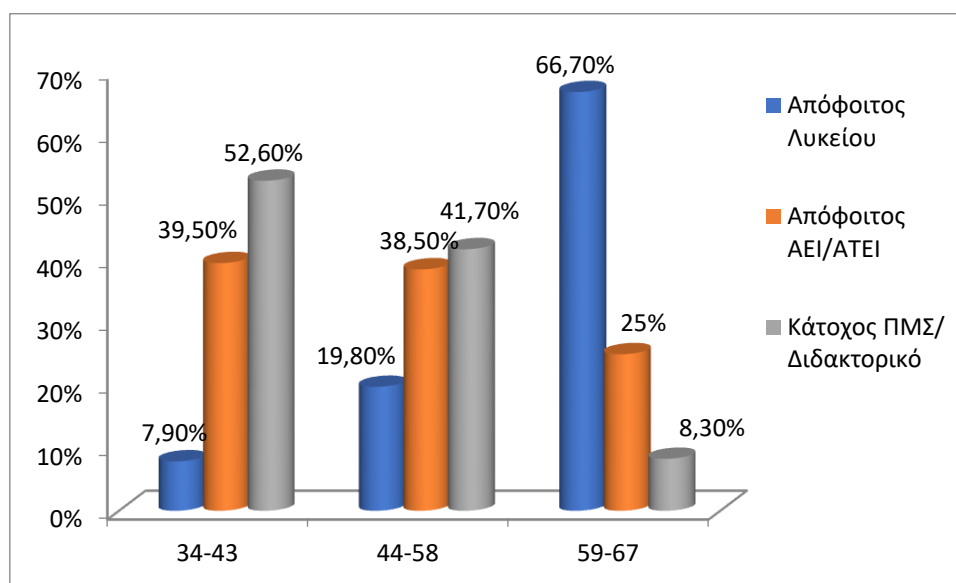
Στο Γράφημα 4 κατανέμεται το δείγμα μας με βάση το εκπαιδευτικό του επίπεδο. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το 35% των ερωτηθέντων (64 άτομα) διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ, το 35% (64 άτομα) κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ή διδακτορικό και το 30% (54 άτομα) είναι απόφοιτοι λυκείου.



Γράφημα 4. Κατανομή του δείγματος με βάση την εκπαίδευσή τους

Στο Γράφημα 5 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο και ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το 52,60% (20 εργαζόμενοι) της γενιάς Υ είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, το 39,50% (15 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ, ενώ μόνο το 7,90% (3 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι Λυκείου. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό (41,70%) της γενιάς Χ

είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, το 38,50% (37 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ και 19,80% (19 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι Λυκείου. Τέλος, στη γενιά των Baby Boomers διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 66,70% (32 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 25% (12 εργαζόμενοι) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ και μόνο το 8,30% (4 εργαζόμενοι) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.



Γράφημα 5. Κατανομή του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο και ηλικιακή ομάδα

Από τον έλεγχο, που διεξήχθη, και αποτυπώνεται στον Πίνακα 2, δίδεται η τιμή του χ^2 , οι βαθμοί ελευθερίας και το p-value, που είναι $p\text{-value}=0,000 < \alpha$ ($\alpha=0,05$), άρα προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτή η εναλλακτική, δηλαδή οι εξεταζόμενες μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Διαπιστώθηκε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων εξαρτάται από την ηλικιακή τους ομάδα ($\chi^2 = 47,574$, $p = 0$). Σε συνδυασμό με το Γράφημα 5 παρατηρούμε ότι οι νεώτεροι σε ηλικία διαθέτουν σε μεγάλο ποσοστό μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, ενώ η πλειοψηφία των μεγαλύτερων σε ηλικία είναι απόφοιτοι Λυκείου.

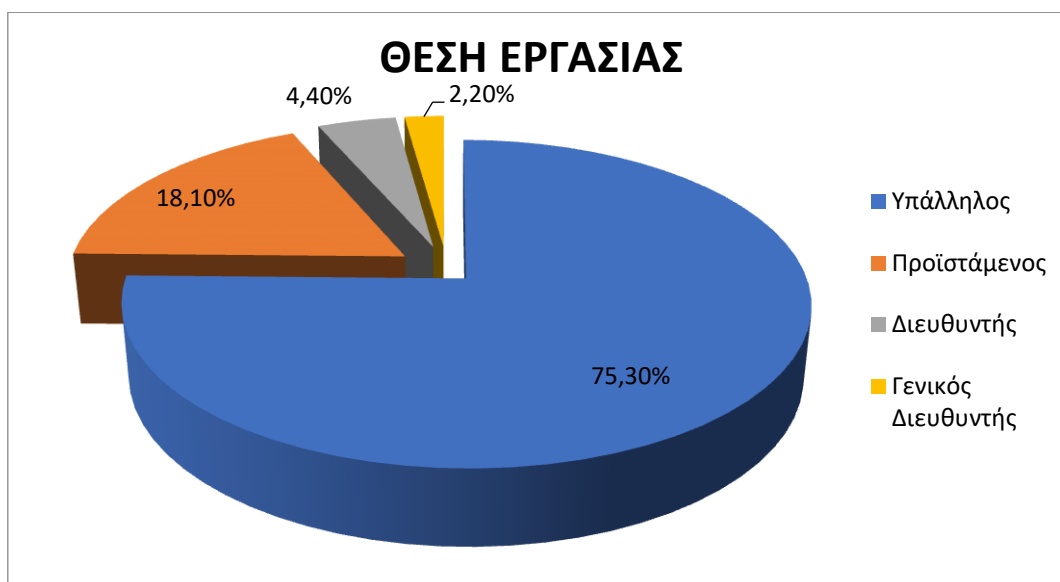
Πίνακας 2. Συνάφεια μεταξύ της γενιάς και της εκπαίδευσης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,574 ^a	4	0,000
N of Valid Cases	182		

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

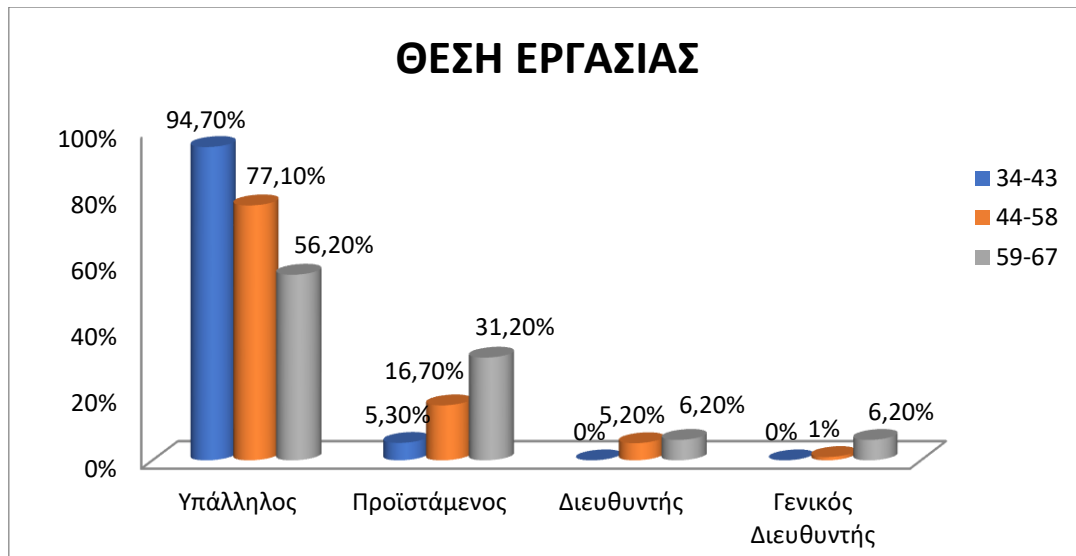
11,27.

Στο Γράφημα 6 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τη θέση εργασίας που κατέχουν. Διαπιστώνουμε ότι το 75,30% των συμμετεχόντων (137 άτομα) είναι υπάλληλοι, το 18,10% (33 άτομα) είναι προϊστάμενοι, το 4,40% (8 άτομα) είναι διευθυντές και το 2,20% (4 άτομα) είναι γενικοί διευθυντές.



Γράφημα 6. Κατανομή του δείγματος με βάση την θέση εργασίας

Στο Γράφημα 7 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος ανά θέση εργασίας και ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το 94,70% (36 εργαζόμενοι) της γενιάς Y είναι υπάλληλοι, το 5,30% (2 εργαζόμενοι) είναι προϊστάμενοι, ενώ κανένας δεν είναι διευθυντής, ούτε γενικός διευθυντής. Το μεγαλύτερο ποσοστό (77,10%) της γενιάς X είναι υπάλληλοι, το 16,70% (15 εργαζόμενοι) είναι προϊστάμενοι, το 5,20% (3 εργαζόμενοι) είναι διευθυντές και μόλις 1 (1%) εργαζόμενος είναι γενικός διευθυντής. Στη γενιά των BabyBoomers το 56,20% είναι υπάλληλοι, το 31,20% (15 εργαζόμενοι) είναι προϊστάμενοι, το 6,20% (3 εργαζόμενοι) είναι διευθυντές και αντίστοιχο ποσοστό είναι γενικοί διευθυντές.



Γράφημα 7. Κατανομή του δείγματος ανά θέση εργασίας και ηλικιακή ομάδα

Από τον έλεγχο, που διεξήχθη, και αποτυπώνεται στον Πίνακα 3, δίδεται η τιμή του χ^2 , οι βαθμοί ελευθερίας και το p-value, που είναι $p\text{-value}=0,000 < \alpha$ ($\alpha=0,05$), άρα προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτή η εναλλακτική, δηλαδή οι εξεταζόμενες μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Διαπιστώθηκε ότι η θέση εργασίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από την ηλικιακή τους ομάδα ($\chi^2 = 19,597$, $p = 0,003$). Σε συνδυασμό με το Γράφημα 7 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων αποτελείται από την γενιά Y, ενώ η πλειοψηφία των προϊσταμένων, των διευθυντών και των γενικών διευθυντών από τους Babyboomers. Η γενιά X μοιράζεται σε όλες τις θέσεις με την πλειοψηφία τους να είναι υπάλληλοι και το αμέσως επόμενο ποσοστό προϊστάμενοι.

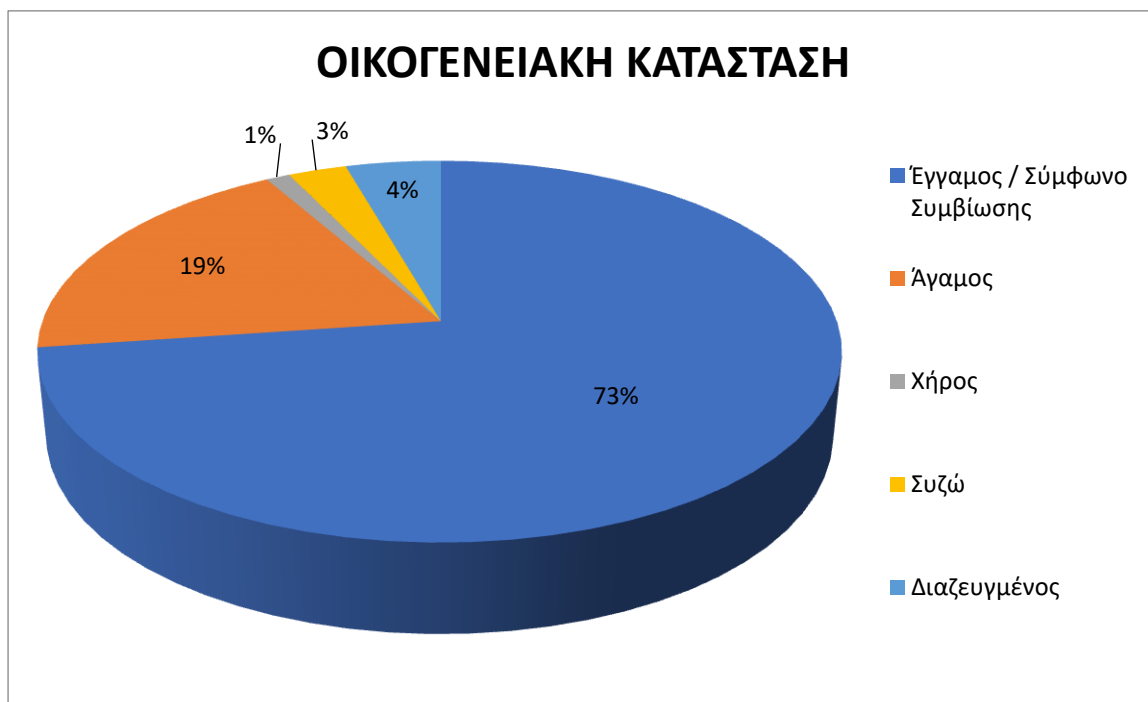
Πίνακας 3. Συνάφεια μεταξύ της γενιάς και της θέσης εργασίας

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,597 ^a	6	0,003
N of Valid Cases	182		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,84.

Στο Γράφημα 8 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή τους κατάσταση. Παρατηρούμε ότι το 73% των συμμετεχόντων (131 άτομα) είναι έγγαμοι ή έχουν υπογράψει σύμφωνο συμβίωσης, το 19% (34 άτομα)

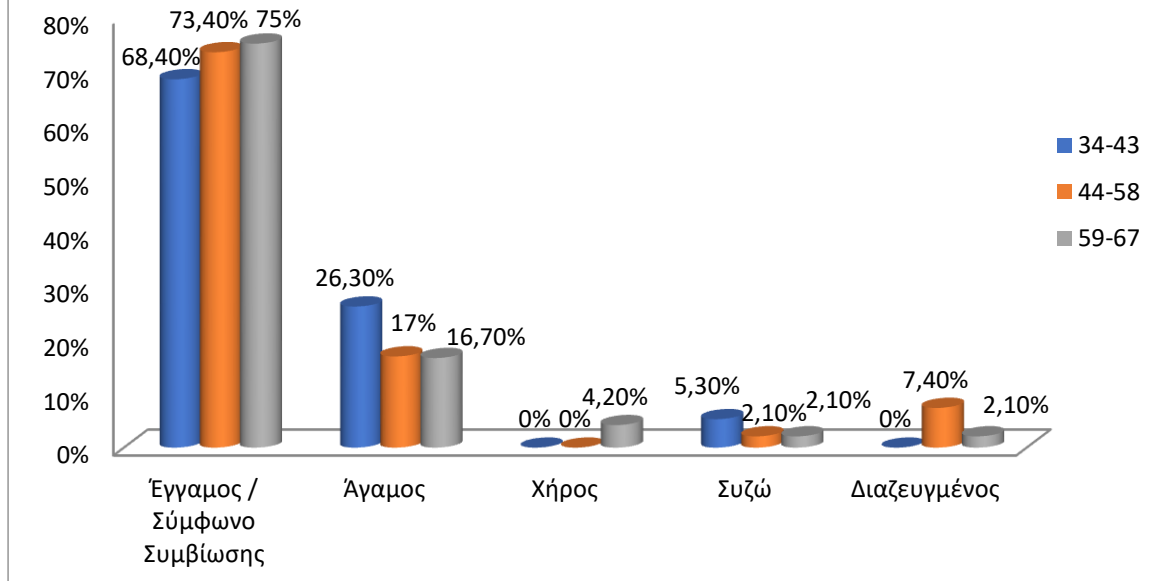
είναι άγαμοι, το 4% (8 άτομα) είναι διαζευγμένοι, το 3% (5 άτομα) συζούν και το 1% (2 άτομα) είναι χήροι.



Γράφημα 8. Κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Στο επόμενο γράφημα (Γράφημα 9) παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση και ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι στους έγγαμους εντάσσεται η πλειοψηφία όλων των γενεών, στους άγαμους την πλειονότητα αποτελούν η γενιά Y, στους χήρους οι Babyboomers, σε όσους συζούν η γενιά Y και στους διαζευγμένους οι γενιά X.

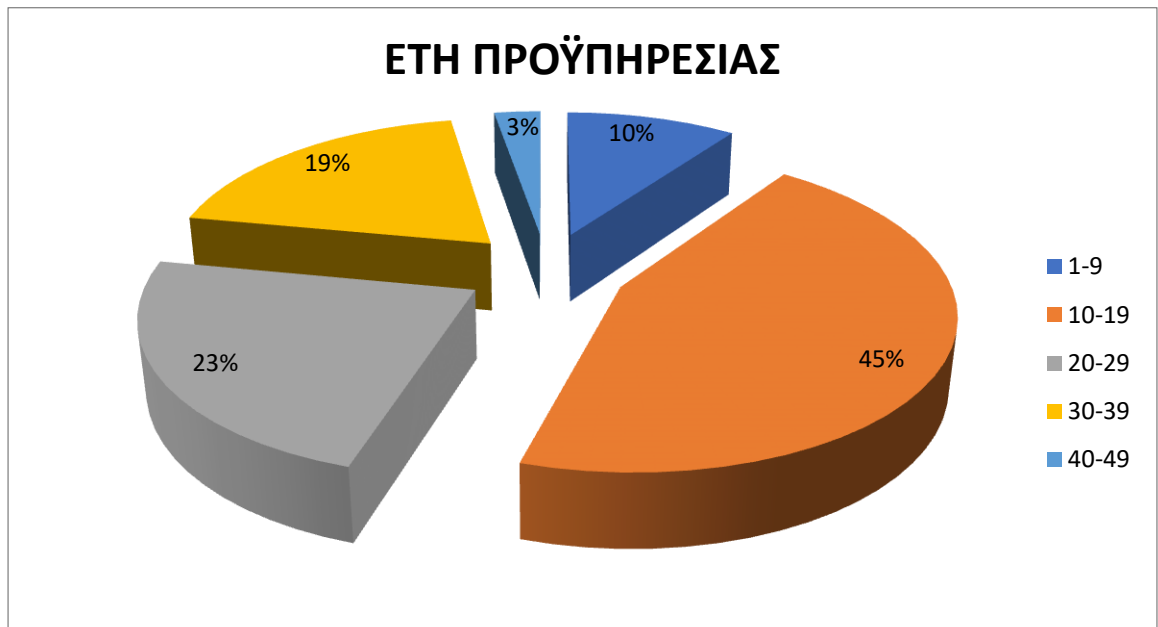
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Γράφημα 9. Κατανομή του δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση και ηλικιακή ομάδα

Στο Γράφημα 10 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας τους. Το 45% των εργαζομένων (81 άτομα) εργάζεται στον φορέα 10-19 έτη, το 23% (42 άτομα) εργάζεται 20-29 έτη, το 19% (35 άτομα) έχει προϋπηρεσία 30-39 έτη, το 10% (18 άτομα) 1-9 έτη και το 3% (5 άτομα) 40-49 έτη.

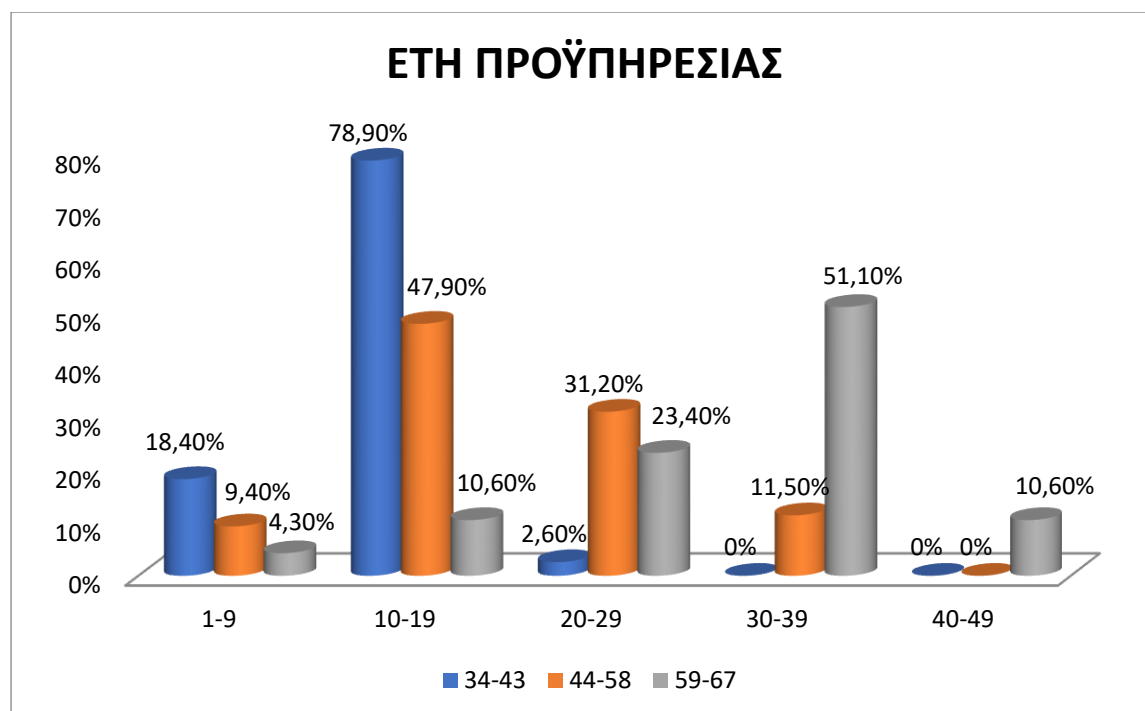
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Γράφημα 10. Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας

Στο Γράφημα 11 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας και ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι την πλειοψηφία όσων

έχουν 1-9 και 10-19 έτη προϋπηρεσίας αποτελεί η γενιά Y, την πλειοψηφία όσων έχουν 20-29 έτη προϋπηρεσίας αποτελεί η γενιά X και όσων έχουν 30-39 και 40-49 έτη προϋπηρεσίας αποτελεί η γενιά των Babyboomers.



Γράφημα 11. Κατανομή του δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας και ηλικιακή ομάδα

Από τον έλεγχο, που διεξήχθη, και αποτυπώνεται στον Πίνακα 4, δίδεται η τιμή του χ^2 , οι βαθμοί ελευθερίας και το p-value, που είναι $p\text{-value}=0,000 < \alpha$ ($\alpha=0,05$), άρα προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτή η εναλλακτική, δηλαδή οι εξεταζόμενες μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Διαπιστώθηκε ότι η προϋπηρεσία που κατέχουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από την ηλικιακή τους ομάδα ($\chi^2 = 85,434$, $p = 0,000$). Σε συνδυασμό με το Γράφημα 11 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία όσων έχουν προϋπηρεσία 1-19 έτη αποτελείται από την γενιά Y, η γενιά X έχει προϋπηρεσία 20-29 έτη, ενώ η πλειοψηφία όσων έχουν 30-49 έτη προϋπηρεσίας αποτελείται από τους Babyboomers.

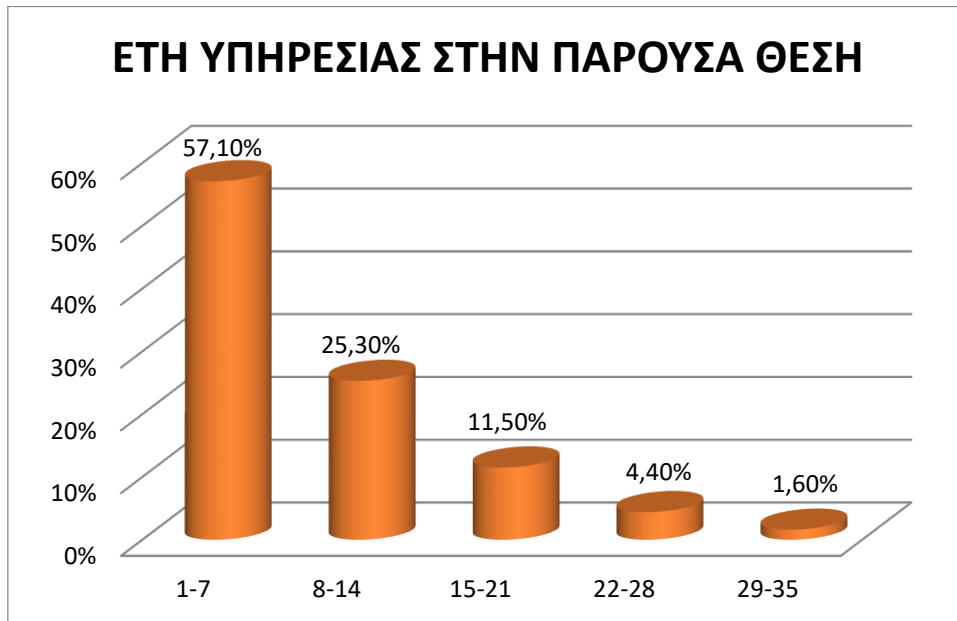
Πίνακας 4. Σύναφεια μεταξύ της γενιάς και των ετών προϋπηρεσίας

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	85,434 ^a	8	0,000
N of Valid Cases	181		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is

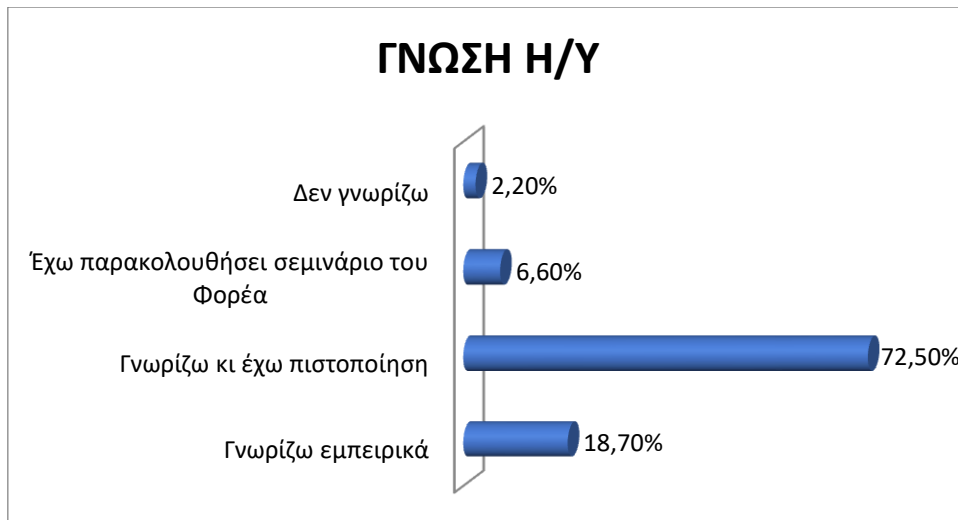
1,05.

Στο Γράφημα 12 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας. Το 57,10% των εργαζομένων (104 άτομα) εργάζεται στον φορέα 1-7 έτη, το 25,30% (46 άτομα) εργάζεται 8-14 έτη, το 11,50% (21 άτομα) έχει προϋπηρεσία 15-21 έτη, το 4,40% (8 άτομα) 22-28 έτη και το 1,60% (3 άτομα) 29-35 έτη.



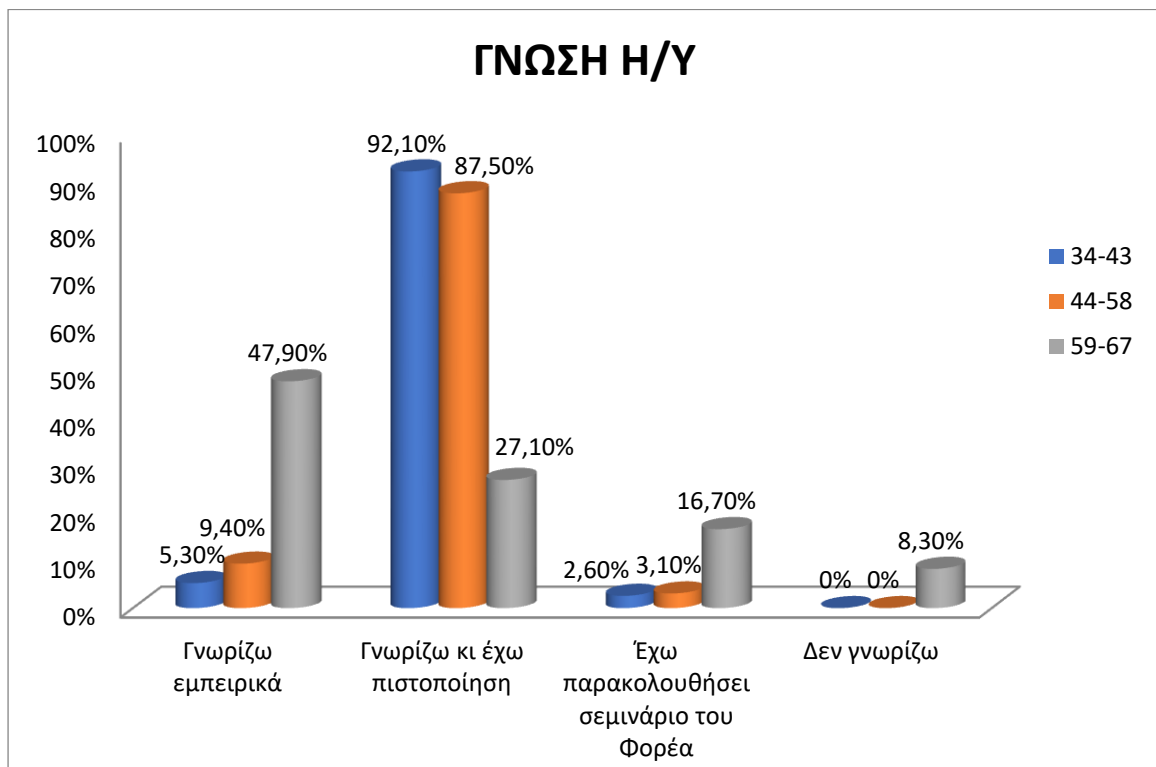
Γράφημα 12. Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση

Στο Γράφημα 13 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση τη γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το 72,50% των εργαζομένων (132 άτομα) δηλώνει ότι γνωρίζει Η/Υ και έχει πιστοποίηση, το 18,70% (34 άτομα) δηλώνει ότι γνωρίζει εμπειρικά, το 6,60% (12 άτομα) δηλώνει ότι έχει παρακολουθήσει σεμινάριο του φορέα και το 2,20% (4 άτομα) δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν καθόλου.



Γράφημα 13. Κατανομή του δείγματος με βάση τη γνώση η/υ

Στο Γράφημα 14 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τη γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή ανά ηλικιακή ομάδα. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η πλειοψηφία όσων γνωρίζουν και έχουν πιστοποίηση ανήκει στη γενιά Y, αλλά ακολουθεί πολύ κοντά η γενιά X. Η πλειοψηφία όσων γνωρίζουν εμπειρικά ανήκει στη γενιά Babyboomers, καθώς και όσοι έχουν παρακολουθήσει σεμινάριο του Φορέα και όσοι δεν γνωρίζουν υπολογιστές.



Γράφημα 14. Κατανομή του δείγματος με βάση τη γνώση Η/Υ ανά ηλικιακή ομάδα

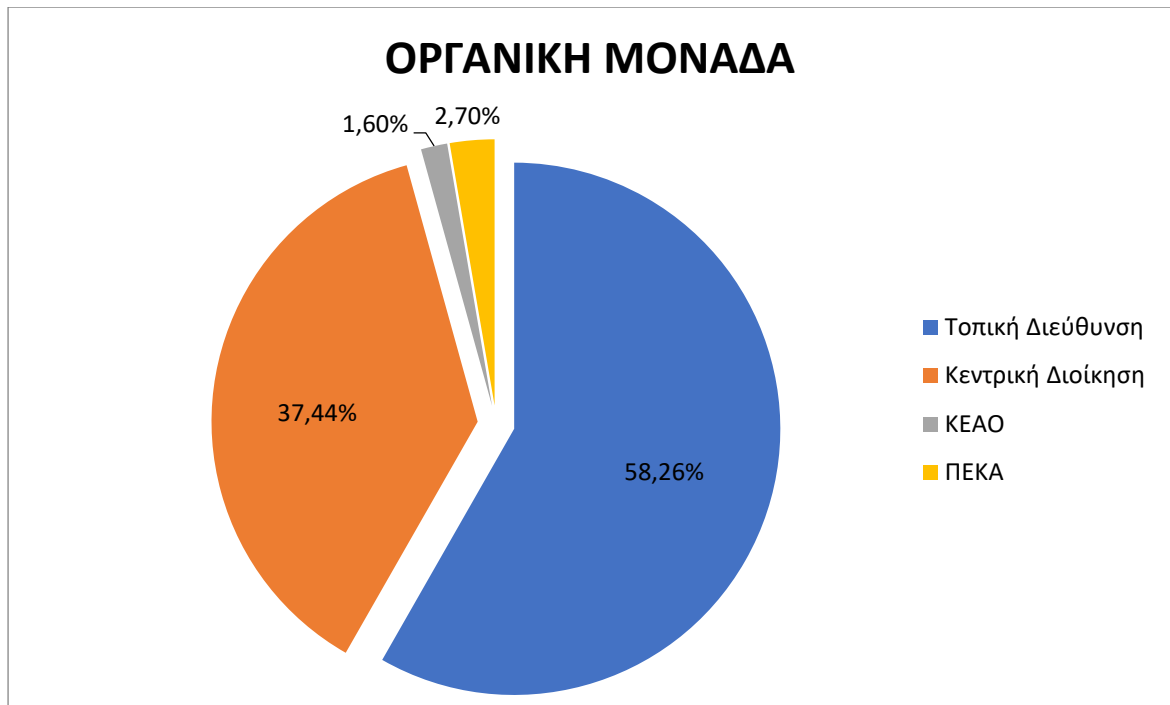
Από τον έλεγχο, που διεξήχθη, και αποτυπώνεται στον Πίνακα 5, δίδεται η τιμή του χ^2 , οι βαθμοί ελευθερίας και το p-value, που είναι $p\text{-value}=0,000 < \alpha$ ($\alpha=0,05$), άρα προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτή η εναλλακτική, δηλαδή οι εξεταζόμενες μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Διαπιστώθηκε ότι η γνώση Η/Υ των υπαλλήλων εξαρτάται από την ηλικιακή τους ομάδα ($\chi^2 = 69,927$, $p = 0,000$). Σε συνδυασμό με το Γράφημα 14 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία της γενιάς Y και της γενιάς X γνωρίζει υπολογιστές κι έχει πιστοποίηση, ενώ η γενιά των Babyboomers στην πλειοψηφία της γνωρίζει εμπειρικά ή έχει παρακολουθήσει σεμινάριο του φορέα.

Πίνακας 5. Συνάφεια μεταξύ της γενιάς και της γνώσης Η/Υ

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,927 ^a	6	0,000
N of Valid Cases	182		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,84.

Στο Γράφημα 15 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση την οργανική μονάδα που υπηρετούν. Το 58,26% των εργαζομένων (106 άτομα) υπηρετεί σε Τοπικές Διευθύνσεις, το 37,44% (68 άτομα) υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση, το 2,70% (5 άτομα) υπηρετούν στα ΠΕΚΑ και το 1,60% (3 άτομα) υπηρετούν στο ΚΕΑΟ.



Γράφημα 15. Κατανομή του δείγματος με βάση την οργανική μονάδα που υπηρετεί

5.2 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το στυλ ηγεσίας

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τους Μέσους Όρους (Μ.Ο.) και τις Τυπικές Αποκλίσεις (Τ.Α.) για όλες τις μεταβλητές, που μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά για το στυλ ηγεσίας, το στυλ εκμάθησης, την παρακίνηση, τις εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα, την οργανωσιακή δέσμευση και την τεχνολογική εξοικείωση.

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων, για τον τρόπο που ασκεί ο προϊστάμενος την ηγεσία. Το ερωτηματολόγιό μας έχει διαβάθμιση τέτοια, ώστε το 1 να αντιστοιχεί με το καθόλου και το 5 με το πολύ. Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

Από τον Πίνακα 6 παρατηρούμε, ότι οι τιμές των Μέσων Όρων είναι ανάμεσα στο 4-5. Οι τυπικές αποκλίσεις είναι <1. Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτερες τιμές Μ.Ο., που παρατηρούνται στις δηλώσεις 3, 4, 5, 11 δείχνουν, ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι αρκετά προς πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος : α) να είναι δίκαιος (Μ.Ο. = 4,95, Τ.Α. = 0,241), β) να τους αντιμετωπίζει με σεβασμό (Μ.Ο. = 4,92, Τ.Α. = 0,287, γ) να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία (Μ.Ο. = 4,81, Τ.Α. = 0,444)

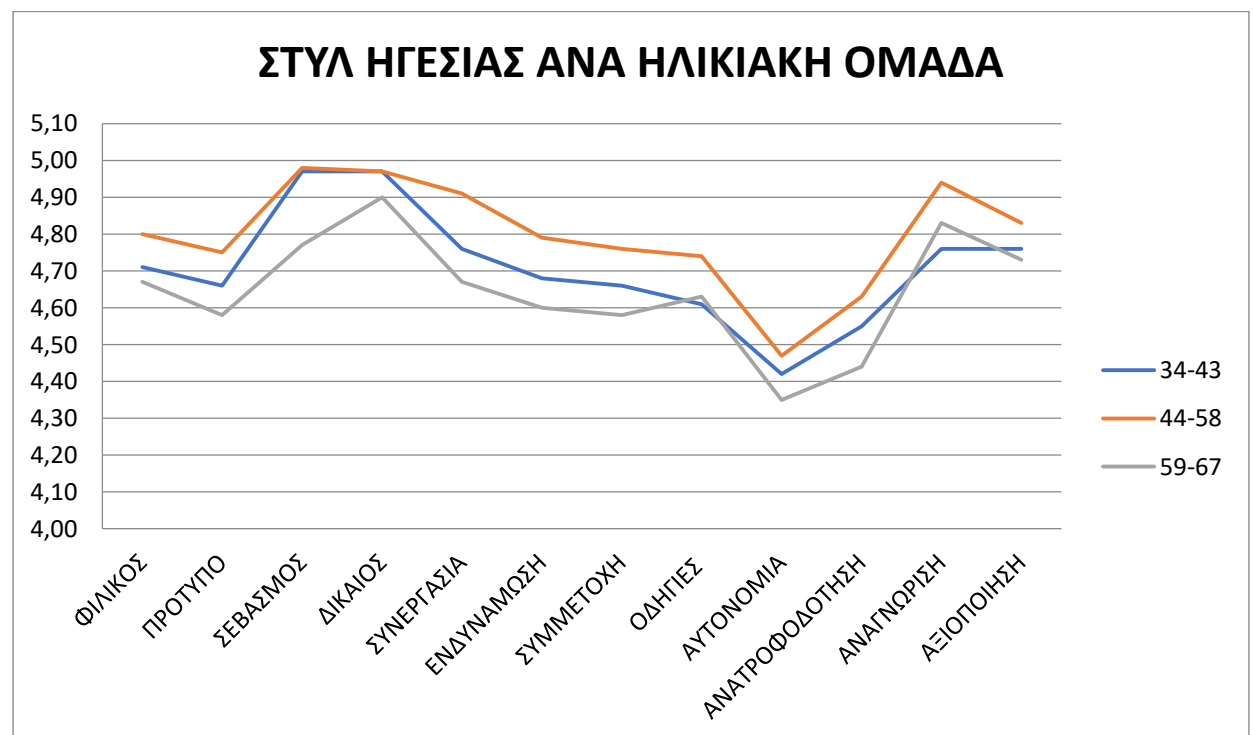
και δ) να αναγνωρίζει την προσφορά τους (Μ.Ο. = 4,87, Τ.Α. = 0,380). Η μικρότερη τιμή Μ.Ο. παρατηρείται στην δήλωση 9, όπου οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι αρκετά σημαντικό ο προϊστάμενος να παρέχει αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Μ.Ο. = 4,43, Τ.Α. = 0,692).

Πίνακας 6. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου

Πόσο σημαντικό είναι ο Προϊστάμενος:	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Να είναι φιλικός και συνεργάσιμος	34 - 43	4,71	0,460
	44 - 58	4,80	0,401
	59 - 67	4,67	0,559
	Σύνολο	4,75	0,460
2. Να αποτελεί πρότυπο	34 - 43	4,66	0,627
	44 - 58	4,75	0,580
	59 - 67	4,58	0,539
	Σύνολο	4,69	0,581
3. Να σας αντιμετωπίζει με σεβασμό	34 - 43	4,97	0,162
	44 - 58	4,98	0,144
	59 - 67	4,77	0,472
	Σύνολο	4,92	0,287
4. Να είναι δίκαιος	34 - 43	4,97	0,162
	44 - 58	4,97	0,227
	59 - 67	4,90	0,309
	Σύνολο	4,95	0,241
5. Να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία	34 - 43	4,76	0,590
	44 - 58	4,91	0,327
	59 - 67	4,67	0,476
	Σύνολο	4,81	0,444
6. Να ενδιαφέρεται να αναπτύξει και να ενδυναμώσει τα μέλη της ομάδας	34 - 43	4,68	0,620
	44 - 58	4,79	0,457
	59 - 67	4,60	0,536
	Σύνολο	4,72	0,519
7. Να ενισχύει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων και να ζητά τις ιδέες της ομάδας για λύσεις	34 - 43	4,66	0,582
	44 - 58	4,76	0,497
	59 - 67	4,58	0,539
	Σύνολο	4,69	0,530
8. Να μεταβιβάζει τις ευθύνες αποτελεσματικά και δίνει σαφείς οδηγίες για την ολοκλήρωση των εργασιών	34 - 43	4,61	0,679
	44 - 58	4,74	0,464
	59 - 67	4,63	0,489
	Σύνολο	4,68	0,523
9. Να παρέχει αυτονομία στη λήψη αποφάσεων	34 - 43	4,42	0,642
	44 - 58	4,47	0,739

	59 - 67	4,35	0,635
	Σύνολο	4,43	0,692
10. Να παρέχει τακτική ανατροφοδότηση	34 - 43	4,55	0,724
	44 - 58	4,63	0,585
	59 - 67	4,44	0,580
	Σύνολο	4,56	0,617
11. Να αναγνωρίζει την προσφορά σας	34 - 43	4,76	0,590
	44 - 58	4,94	0,243
	59 - 67	4,83	0,377
	Σύνολο	4,87	0,380
12. Να αξιοποιεί τις δυνατότητές σας στο έπακρο	34 - 43	4,76	0,490
	44 - 58	4,83	0,427
	59 - 67	4,73	0,494
	Σύνολο	4,79	0,459

Στις παραπάνω διαπιστώσεις μπορούμε να οδηγηθούμε ευκολότερα και με την παρατήρηση του Γραφήματος 16, στο οποίο παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των τιμών των Μ.Ο. είναι μεταξύ 4,3 και 5, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις. Από το γράφημα παρατηρούμε ότι στον τομέα της ηγεσίας οι αντιλήψεις της γενεάς X είναι πιο κοντά στο πολύ, ενώ οι Baby Boomers είναι λίγο πιο χαμηλά χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις.



Γράφημα 16. Οι Μ.Ο. των μεταβλητών για τον τομέα της ηγεσίας ανά ηλικιακή ομάδα

5.3 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το στυλ εκμάθησης

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο Μέσος όρος και η Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές που μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ εκμάθησης. Το ερωτηματολόγιό μας έχει διαβάθμιση τέτοια, ώστε το 1 να αντιστοιχεί με το καθόλου και το 5 με το πολύ. Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τον Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν το στυλ εκμάθησης ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

Από τον Πίνακα 7 παρατηρούμε, ότι οι τιμές των Μέσων Όρων κυμαίνονται ανάμεσα στο 4 και συγκεκριμένα στο 4,5 και στο 5, κάτι που δείχνει την βαρύτητα την οποία δίνουν οι συμμετέχοντες στην παροχή εκπαίδευσης από τον φορέα. Οι τυπικές αποκλίσεις είναι <1 . Η μεγαλύτερη τιμή Μ.Ο. παρατηρείται στη δήλωση σχετικά με την εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν δεξιότητες απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας (Μ.Ο. = 4,86, Τ.Α. = 0,366), ενώ από αρκετά έως πολύ σημαντικά θεωρούνται τόσο η εκπαίδευση σε επικοινωνιακές δεξιότητες (Μ.Ο.=4,62, Τ.Α.=0,609) όσο και η παροχή εξατομικευμένης μάθησης μέσω προσαρμοσμένου περιβάλλοντος (Μ.Ο.=4,64, Τ.Α.=0,565). Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό από τον Πίνακα δεν διαπιστώνεται σημαντική διαφοροποίηση στους Μ.Ο. των μεταβλητών.

Πίνακας 7. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το στυλ εκμάθησης.

Είναι σημαντικό ο Φορέας στον οποίο εργάζεστε να σας παρέχει:

	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. εκπαίδευση σε δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (γνώση αντικειμένου, διαδικασιών, νομοθεσίας κλπ)	34 - 43	4,92	0,273
	44 - 58	4,89	0,352
	59 - 67	4,75	0,438
	Σύνολο	4,86	0,366
2. εκπαίδευση σε δεξιότητες που αφορούν την επικοινωνία, λήψη αποφάσεων	34 - 43	4,63	0,633
	44 - 58	4,60	0,640
	59 - 67	4,63	0,531
	Σύνολο	4,62	0,609
3. εξατομικευμένη μάθηση μέσω προσαρμοσμένου περιβάλλοντος (μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης, παροχή βοηθημάτων πχ εγχειρίδια, link κλπ) τα οποία είναι πάντα διαθέσιμα	34 - 43	4,79	0,413
	44 - 58	4,66	0,595
	59 - 67	4,50	0,583
	Σύνολο	4,64	0,565

5.4 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την παρακίνηση

Ακολούθως παρουσιάζεται ο Μέσος όρος και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση. Το ερωτηματολόγιό μας έχει διαβάθμιση τέτοια, ώστε το 1 να αντιστοιχεί με το καθόλου και το 5 με το πολύ. Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν την παρακίνηση ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

Στον Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι οι τιμές των Μ.Ο. βρίσκονται ανάμεσα στο 4 και στο 5. Οι Τ.Α. είναι <1 και σε μια περίπτωση >1 .

Η ταύτιση τιμών των Μ.Ο. που παρατηρούνται στις δηλώσεις 2,3 και 5 δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν αρκετά έως πολύ σημαντικούς παρακινήτικούς παράγοντες και μάλιστα με την ίδια βαρύτητα: α) την παροχή επιπλέον αμοιβής για την επίτευξη στόχου – μόνους (Μ.Ο. = 4,64, Τ.Α. = 0,794), β) την ηθική ανταμοιβή (Μ.Ο. = 4,64, Τ.Α. = 0,766) και γ) την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Μ.Ο. = 4,64, Τ.Α. = 0,657), ενώ ακολουθούν οι πρόσθετες παροχές (π.χ. άδεια) (Μ.Ο. = 4,50, Τ.Α. = 0,833). Η μικρότερη τιμή Μ.Ο. παρατηρείται στη δήλωση 4, από την οποία προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν αρκετά σημαντική την παροχή δυνατότητας τηλεργασίας αλλά και η αρκετά μεγάλη Τ.Α. γεγονός που δείχνει, ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα των τιμών γύρω από το μέσο όρο τους (Μ.Ο. = 4,07, Τ.Α. = 1,095).

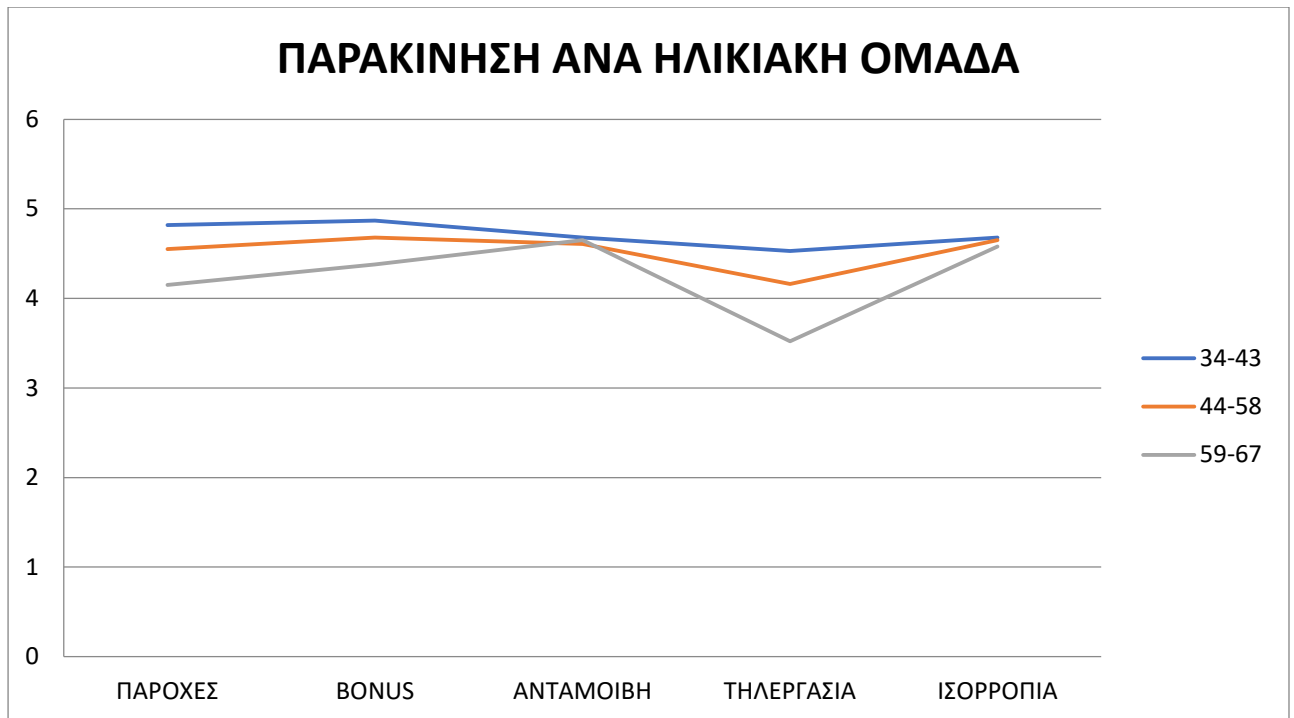
Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν εντοπιστεί στατιστικές διαφορές στις παροχές πλέον του μισθού, στην παροχή μόνους και της δυνατότητας τηλεργασίας ως παρακινήτικοί παράγοντες και στην συνέχεια θα γίνει έλεγχος αν πρόκειται για στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Πίνακας 8. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση

Είναι σημαντικό ο Φορέας στον οποίο εργάζεστε να σας παρέχει:	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
	34 - 43	4,82	0,457
1. άλλες παροχές πλέον του μισθού π.χ. πρόσθετη άδεια, κλπ	44 - 58	4,55	0,780
	59 - 67	4,15	1,031
	Σύνολο	4,50	0,833
2. επιπλέον αμοιβή για επίτευξη στόχου (μόνους)	34 - 43	4,87	0,475
	44 - 58	4,68	0,814

	59 - 67	4,38	0,890
	Σύνολο	4,64	0,794
	34 - 43	4,68	0,809
3. ηθική ανταμοιβή	44 - 58	4,61	0,773
	59 - 67	4,65	0,729
	Σύνολο	4,64	0,766
	34 - 43	4,53	0,725
4. την ευκαιρία για τηλεργασία	44 - 58	4,16	1,069
	59 - 67	3,52	1,185
	Σύνολο	4,07	1,095
	34 - 43	4,68	0,620
5. ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	44 - 58	4,65	0,711
	59 - 67	4,58	0,577
	Σύνολο	4,64	0,657

Στις παραπάνω διαπιστώσεις μπορούμε να οδηγηθούμε ευκολότερα και με την παρατήρηση του Γραφήματος 17, στο οποίο παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των τιμών των Μ.Ο. είναι μεταξύ 3,5 και 5, ενώ υπάρχει σχεδόν ταύτιση στην ηθική ανταμοιβή και στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Διακυμάνσεις, των οποίων ο βαθμός σημαντικότητας θα εξεταστεί στην συνέχεια, είναι εμφανείς στις παροχές πλέον του μισθού, στην παροχή μπόνους και κυρίως στην σημασία της τηλεργασίας. Από το γράφημα παρατηρούμε ότι στον τομέα της παρακίνησης οι αντιλήψεις της γενεάς X και Y είναι πιο κοντά στο πολύ, ενώ οι Baby Boomers είναι πιο χαμηλά και πιο κοντά στο αρκετά. Μειωτική τάση παρατηρείται για όλες τις γενιές στην τηλεργασία.



Γράφημα 17. Οι Μ.Ο. των μεταβλητών για τον τομέα της παρακίνησης ανά ηλικιακή ομάδα

5.5 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο Μέσος όρος και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα. Το ερωτηματολόγιό μας έχει διαβάθμιση τέτοια, ώστε το 1 να αντιστοιχεί με το καθόλου και το 5 με το πολύ. Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν τις εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

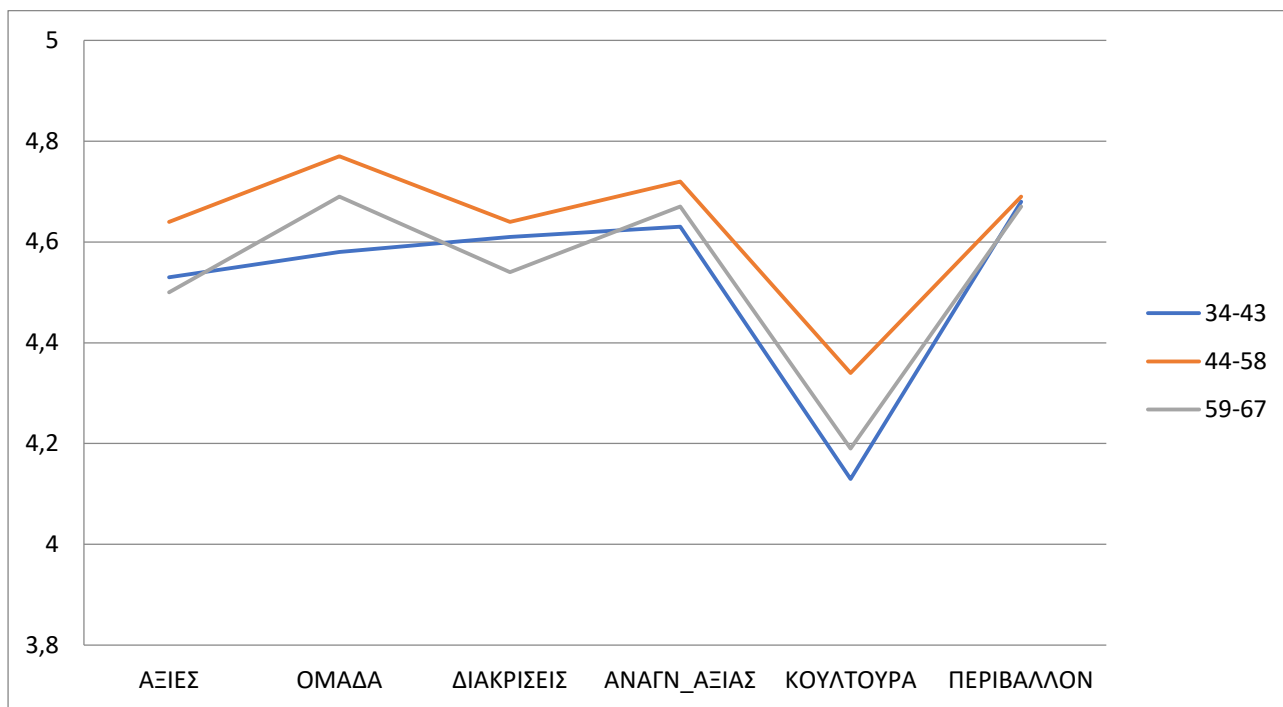
Σύμφωνα με τον Πίνακα 9 οι τιμές των Μέσων Όρων είναι ανάμεσα στο 4-5. Οι τυπικές αποκλίσεις είναι <1. Συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι οι τιμές των Μ.Ο. στις δηλώσεις 1,2,3,4 και 6 τείνουν προς το πολύ, γεγονός το οποίο δείχνει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν αρκετά προς πολύ σημαντικό α) ο Φορέας να έχει καθαρές αξίες και ηθική (Μ.Ο. = 4,58, Τ.Α. = 0,699), β) ο Φορέας να ενισχύει την ομαδική συνεργασία (Μ.Ο. = 4,71, Τ.Α. = 0,655), γ) ο Φορέας να υποστηρίζει τη διαφορετικότητα (Μ.Ο. = 4,60, Τ.Α. = 0,749), δ) οι συνάδελφοι να αναγνωρίζουν ο ένας την αξία του άλλου (Μ.Ο. = 4,69, Τ.Α. = 0,694), ε) ο Φορέας να παρέχει φιλικό εργασιακό περιβάλλον (Μ.Ο. = 4,68, Τ.Α. = 0,671). Η μικρότερη τιμή Μ.Ο. παρατηρείται στη δήλωση 5 σύμφωνα με την οποία αρκετά σημαντικό θεωρείται από

τους συμμετέχοντες η κουλτούρα του Φορέα να ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές τους αξίες (Μ.Ο. = 4,26, Τ.Α. = 0,863).

Πίνακας 9. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού

Πόσο σημαντικό θεωρείτε:	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Ο Φορέας να έχει ξεκάθαρες αξίες και ηθική	34 - 43	4,53	0,762
	44 - 58	4,64	0,634
	59 - 67	4,50	0,772
	Σύνολο	4,58	0,699
2. Ο Φορέας να ενισχύει την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τους	34 - 43	4,58	0,758
	44 - 58	4,77	0,571
	59 - 67	4,69	0,719
	Σύνολο	4,71	0,655
3. Ο Φορέας να υποστηρίζει τη διαφορετικότητα και να εκτιμά τη μη ανοχή στις διακρίσεις ή άλλες ανήθικες συμπεριφορές	34 - 43	4,61	0,790
	44 - 58	4,64	0,713
	59 - 67	4,54	0,798
	Σύνολο	4,60	0,749
4. Οι συνάδελφοι να αναγνωρίζουν την αξία του άλλου και αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον ως ισάξιους	34 - 43	4,63	0,633
	44 - 58	4,72	0,660
	59 - 67	4,67	0,808
	Σύνολο	4,69	0,694
5. Η κουλτούρα του οργανισμού να είναι ευθυγραμμισμένη με τις προσωπικές σας αξίες	34 - 43	4,13	0,811
	44 - 58	4,34	0,831
	59 - 67	4,19	0,960
	Σύνολο	4,26	0,863
6. Ο Φορέας να παρέχει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας	34 - 43	4,68	0,574
	44 - 58	4,69	0,638
	59 - 67	4,67	0,808
	Σύνολο	4,68	0,671

Οι παραπάνω διαπιστώσεις ενισχύονται από το Γράφημα 18 στο οποίο παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των τιμών των Μ.Ο. είναι μεγαλύτερη του 4,5 χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις χωρίς να παραβλέπουμε ότι εντοπίζονται και χαμηλότερες τιμές $4,5 >$ στις αντιλήψεις περί αναγκαιότητας ευθυγράμμισης των προσωπικών αντιλήψεων με αυτές του Οργανισμού, ενώ υπάρχει σχεδόν ταύτιση στις τιμές που αφορούν στην εξασφάλιση φιλικού περιβάλλοντος. Από το γράφημα παρατηρούμε ότι στον τομέα των αντιλήψεων περί της σπουδαιότητας των εργασιακών σχέσεων και της κουλτούρας του Φορέα οι υψηλότερες τιμές παρουσιάζονται στη γενεά X και οι χαμηλότερες στη γενιά Y χωρίς όμως μεγάλες διακυμάνσεις.



Γράφημα 18. Οι Μ.Ο. των μεταβλητών για τον τομέα των εργασιακών σχέσεων και την κουλτούρα του οργανισμού ανά ηλικιακή ομάδα

5.6 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση

Παρακάτω παρουσιάζεται ο Μέσος όρος και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν την οργανωσιακή δέσμευση. Το ερωτηματολόγιό μας έχει αντίστροφη διαβάθμιση σε σχέση με το υπόλοιπο ερωτηματολόγιο με το 1 να αντιστοιχεί στο πολύ και το 5 στο καθόλου. Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν την οργανωσιακή δέσμευση ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 10 διαπιστώνουμε ότι οι τιμές των Μ.Ο. βρίσκονται ανάμεσα στο 1,63 και στο 3,21, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από μέτρια έως υψηλή εργασιακή δέσμευση. Σε αρκετές μεταβλητές η Τ.Α είναι αρκετά μεγάλη >1 γεγονός που δείχνει, ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα των τιμών γύρω από το μέσο όρο τους.

Ειδικότερα οι μικρότερες τιμές Μ.Ο. οι οποίες παρατηρούνται στις δηλώσεις 3,4,5 και 8 καταδεικνύουν τείνοντας προς το 2 (=αρκετά) ότι οι υπάλληλοι του Φορέα α) επιδεικνύουν αρκετά έντονο ενδιαφέρον για το μέλλον του οργανισμού (Μ.Ο. = 2,04, Τ.Α. = 1,050), β) τους αρέσει αρκετά να παρέχουν νέες ιδέες για την

ανάπτυξη του οργανισμού (Μ.Ο. =1,97, Τ.Α. = 1,045), γ) είναι αρκετά πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα για την υποστήριξη του Οργανισμού, αν χρειαστεί (Μ.Ο. =1,98, Τ.Α. = 0,980) και δ) καταφέρνουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό να πετύχουν τους στόχους και τις προθεσμίες τους (Μ.Ο. = 1,80, Τ.Α. = 0,870). Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη τιμή Μ.Ο και Τ.Α σημειώνονται στη δήλωση 1 διαπιστώνοντας τα μέτρια επίπεδα περηφάνιας από την οποία διέπονται οι συμμετέχοντες ως μέλη του Οργανισμού αλλά και τη μεγάλη μεταβλητότητα των τιμών που παρατηρείται εδώ (Μ.Ο. = 2,85, Τ.Α. = 1,234).

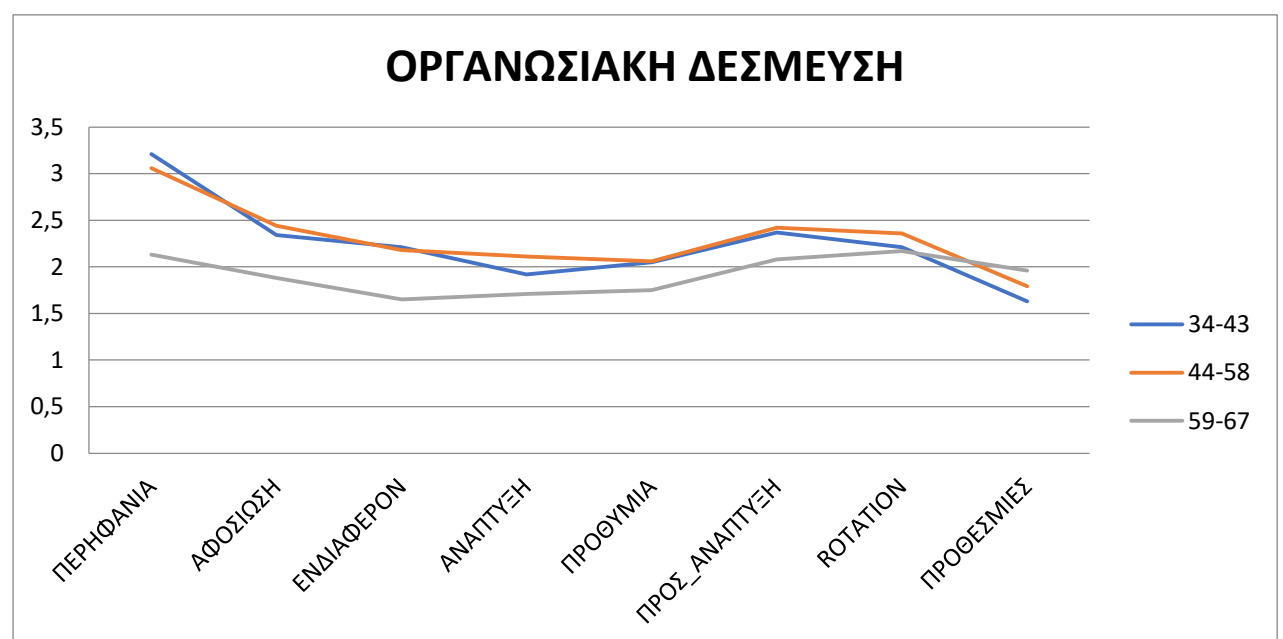
Έχουν διαπιστωθεί διακυμάνσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση ως προς το βαθμό περηφάνιας των συμμετεχόντων ως μέλη του Φορέα, τον βαθμό αφοσίωσής τους σε αυτόν, καθώς και το ενδιαφέρον τους για το μέλλον του, των οποίων η στατιστική σημαντικότητα θα εξεταστεί στην συνέχεια.

Πίνακας 10. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση

Βαθμός Συμφωνίας:	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Νιώθω περήφανος που είμαι μέρος του οργανισμού	34 - 43	3,21	1,277
	44 - 58	3,06	1,204
	59 - 67	2,13	0,959
	Σύνολο	2,85	1,234
2. Νιώθω πίστη/αφοσίωση και σεβασμό προς τον οργανισμό.	34 - 43	2,34	1,192
	44 - 58	2,44	1,150
	59 - 67	1,88	0,890
	Σύνολο	2,27	1,117
3. Έχω έντονο ενδιαφέρον για το μέλλον του οργανισμού.	34 - 43	2,21	1,044
	44 - 58	2,18	1,105
	59 - 67	1,65	0,838
	Σύνολο	2,04	1,050
4. Μου αρέσει να παρέχω νέες ιδέες για την ανάπτυξη του οργανισμού.	34 - 43	1,92	0,969
	44 - 58	2,11	1,085
	59 - 67	1,71	0,988
	Σύνολο	1,97	1,045
5. Είμαι πρόθυμος να προσφέρω περισσότερα και να υποστηρίξω τον οργανισμό μου όταν χρειάζεται	34 - 43	2,05	0,868
	44 - 58	2,06	1,024
	59 - 67	1,75	0,957
	Σύνολο	1,98	0,980
6. Έχω ισχυρή πρόθεση για προσωπική ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό	34 - 43	2,37	1,101
	44 - 58	2,42	1,130
	59 - 67	2,08	1,088

	Σύνολο	2,32	1,116
	34 - 43	2,21	0,905
7. Θεωρώ πολύ σημαντικό να υπάρχει κατά διαστήματα αλλαγή αντικειμένου εργασίας	44 - 58	2,36	1,067
	59 - 67	2,17	0,975
	Σύνολο	2,28	1,010
	34 - 43	1,63	0,819
8. Καταφέρνω να πετύχω ή να υπερβώ τους στόχους και τις προθεσμίες μου.	44 - 58	1,79	0,905
	59 - 67	1,96	0,824
	Σύνολο	1,80	0,870

Για καλύτερη παρατήρηση στο γράφημα 19 παρατίθεται η γραφική απεικόνιση των δεδομένων του Πίνακα 10 στο οποίο αποτυπώνεται ξεκάθαρα ότι η πλειοψηφία των τιμών κινείται ανάμεσα στο 1,5 και στο 2,5 χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις αλλά και χωρίς να παραβλέπουμε ότι υπάρχουν τιμές οι οποίες κυμαίνονται ανάμεσα στο 2,5 και στο 3,5. Το γράφημα μας επιτρέπει να διαπιστώσουμε ότι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης για τις γενεές X και Y κυμαίνεται από μέτρια έως αρκετά και σχεδόν ταυτίζεται για τις δύο γενεές ενώ για τους Babyboomers εντοπίζεται σε υψηλότερο βαθμό.



Γράφημα 19. Οι Μ.Ο. των μεταβλητών για τον τομέα της οργανωσιακής δέσμευσης ανά ηλικιακή ομάδα

5.7 Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την τεχνολογική εξοικείωση

Τέλος παρουσιάζεται ο Μέσος όρος και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν την τεχνολογική εξοικείωση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιό μας έχει διαβάθμιση τέτοια, ώστε το 1 να αντιστοιχεί με το ποτέ και το 5 με το πάντα. Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει το Μέσο όρο και την Τυπική Απόκλιση για κάθε μία από τις μεταβλητές, που μετρούν την τεχνολογική εξοικείωση ανά ηλικιακή ομάδα και συνολικά.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 11 διαπιστώνουμε ότι οι τιμές των Μ.Ο. βρίσκονται ανάμεσα από το 3,5 και το 5, γεγονός που δείχνει ότι η χρήση τεχνολογικών μέσων και κυρίως Η/Υ από τους συμμετέχοντες είναι από συχνή έως μόνιμη και συστηματική.

Οι τιμές των Μ.Ο. και στις 4 δηλώσεις διαφοροποιούνται ελάχιστα και κυμαίνονται περίπου στην μέση των τιμών «συχνά» και «πάντα» αποδεικνύοντας τον υψηλό βαθμό τεχνολογικής εξοικείωσης των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι η χρήση των τεχνολογικών και ψηφιακών μέσων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Διαπιστώνεται επίσης ότι υπάρχουν μεταβλητές με μεγάλη τυπική απόκλιση ($1 <$) και συγκεκριμένα στη γενιά των Babyboomers, στην ηλικιακή ομάδα των οποίων εντοπίζονται και οι χαμηλότερες τιμές Μ.Ο. σε όλες τις μεταβλητές.

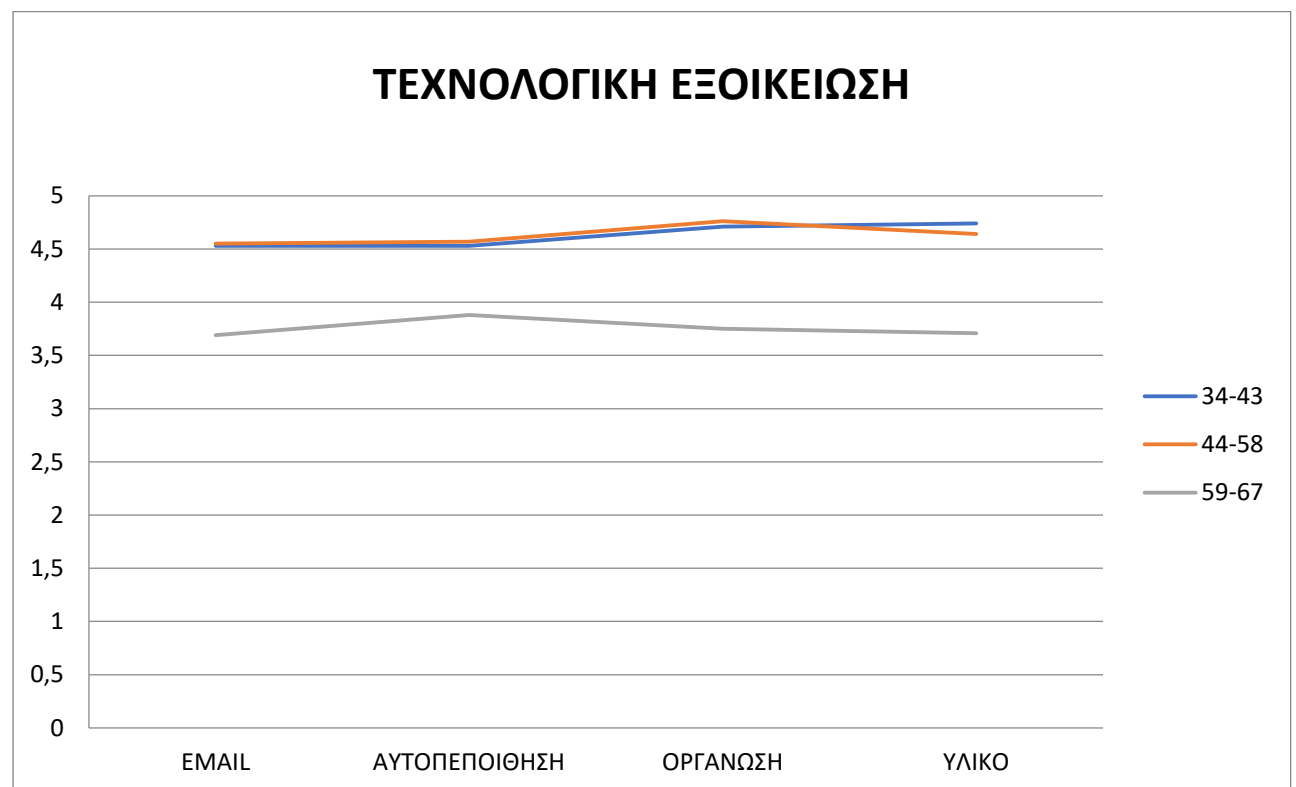
Για τις στατιστικές διαφορές που έχουν εντοπιστεί και στις 4 μεταβλητές αναφορικά με την τεχνολογική εξοικείωση των 3 γενεών θα γίνει έλεγχος αν πρόκειται για στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Πίνακας 11. Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την τεχνολογική εξοικείωση

Βαθμός συχνότητας χρήσης Η/Υ:	Ηλικιακές Ομάδες	Μ.Ο.	Τ.Α.
1.Χρησιμοποιώ ψηφιακά μέσα για να επικοινωνώ στη δουλειά (e-mail)	34 - 43	4,53	0,687
	44 - 58	4,55	0,738
	59 - 67	3,69	1,206
	Σύνολο	4,32	0,950
2.Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν χρησιμοποιώ Η/Υ στην εργασία μου	34 - 43	4,53	1,006
	44 - 58	4,57	0,818
	59 - 67	3,88	1,123
	Σύνολο	4,38	0,988
3.Χρησιμοποιώ Η/Υ (word, excel κλπ) για την οργάνωση της εργασίας μου	34 - 43	4,71	0,768
	44 - 58	4,76	0,576
	59 - 67	3,75	1,263
	Σύνολο	4,48	0,950

	34 - 43	4,74	0,554
4.Προτιμώ την χειρίζομαι υλικό σε ηλεκτρονική παρά σε έγχαρτη μορφή	44 - 58	4,64	0,783
	59 - 67	3,71	1,110
	Σύνολο	4,41	0,940

Στις παραπάνω διαπιστώσεις μπορούμε να οδηγηθούμε ευκολότερα και με την παρατήρηση του Γραφήματος 20, στο οποίο παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των τιμών των Μ.Ο. είναι μεταξύ 3,6 και 5, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις. Από το γράφημα συμπεραίνεται ότι οι γενεές X και Y χαρακτηρίζονται από τον ίδιο βαθμό τεχνολογικής εξοικείωσης και κινούνται σε υψηλά επίπεδα, καθώς η χρήση των τεχνολογικών μέσων τείνει προς το «πάντα», ενώ οι Baby Boomers βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα με τις απαντήσεις να τείνουν προς το «συχνά».



Γράφημα 20. Οι Μ.Ο. των μεταβλητών για τον τομέα της τεχνολογικής εξοικείωσης ανά ηλικιακή ομάδα

6 Διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναλόγως την ηλικιακή τους ομάδα

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης ανάμεσα στις γενεές και στις αντίληψεις τους για το στυλ ηγεσίας, την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την τεχνολογική εξοικείωση.

Θα επιχειρήσουμε Ανάλυση Διακύμανσης, ώστε να εκτιμήσουμε τις πιθανότητες οι διαφορές στους μέσους όρους μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων να είναι στατιστικά σημαντικές. Παραθέτουμε σε πίνακες τα αποτελέσματα του ελέγχου για την ισότητα των διακυμάνσεων (Test of Homogeneity of Variances), αλλά και τα Post Hoc Tests με τα οποία γίνονται οι ανά δύο συγκρίσεις ώστε να δούμε σε ποιά ζεύγη οι μέσοι όροι διαφέρουν.

6.1 Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με το στυλ ηγεσίας

Ο έλεγχος, που παρουσιάζεται στον Πίνακα 12, πραγματοποιείται για να εντοπίσουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τη σπουδαιότητα της αντιμετώπισής τους με σεβασμό από τον προϊστάμενο ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=10,090$, $P=0,000$). Διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H_0 : $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ Οι μέσοι όροι είναι ίσοι

H_1 : Δύο τουλάχιστον μέσοι όροι διαφέρουν

Αφού το $p\text{-value}=0.000<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι Μ.Ο. από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τη σπουδαιότητα να αντιμετωπίζονται με σεβασμό από τον προϊστάμενο ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Στη συνέχεια ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τον βαθμό που θεωρούν ότι είναι σημαντικό να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία ο προϊστάμενος ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=5,199$, $P=0,006$). Το $p\text{-value}=0.006<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι Μ.Ο. από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τη σημασία που έχει να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία ο προϊστάμενος ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Τέλος, ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τη σπουδαιότητα να αναγνωρίζει την προσφορά τους ο προϊστάμενος ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=3,320$, $P=0,038$). Το $p\text{-}$

value=0.038<0.05, άρα δεχόμαστε την H1. Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι M.O. από τους M.O. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τη σπουδαιότητα να αναγνωρίζει την προσφορά τους ο προϊστάμενος ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Πίνακας 12. One Way ANOVA για ηλικιακή ομάδα και στυλ ηγεσίας

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΣΕΒΑΣΜΟΣ	Between Groups	1,512	2	0,756	10,090	0,000
	Within Groups	13,411	179	0,075		
	Total	14,923	181			
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Between Groups	1,957	2	0,979	5,199	0,006
	Within Groups	33,691	179	0,188		
	Total	35,648	181			
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	Between Groups	0,933	2	0,467	3,320	0,038
	Within Groups	25,160	179	0,141		
	Total	26,093	181			

Για να βρούμε ποια γενεά διαφέρει από τις άλλες, πρέπει να κάνουμε πολλαπλές συγκρίσεις (Post Hoc Multiple Comparisons). Γι' αυτό επιλέξαμε το τεστ Bonferroni. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα Post Hoc Tests με τα οποία γίνονται οι ανά δύο συγκρίσεις ώστε να δούμε σε ποια ζεύγη οι μέσοι διαφέρουν.

Από τον Πίνακα 13 διαπιστώνουμε, ότι για τον πρώτο έλεγχο σχετικά με τη σημασία που έχει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό από τον προϊστάμενο, οι Babyboomers διαφοροποιούνται από τις άλλες δύο γενεές. Σε συνδυασμό με τον Πίνακα 6, που παρουσιάζονται οι M.O. ανά γενεά, διαπιστώνουμε ότι οι Babyboomers (M.O. 4,77) θεωρούν λιγότερο σημαντικό από τις άλλες δύο γενεές (Γενιά X: M.O. 4,98, Γενιά Y: M.O. 4,97) να αντιμετωπίζονται με σεβασμό από τον προϊστάμενο. Η διαφοροποίηση όμως είναι πολύ μικρή.

Επιπλέον σχετικά με τη σημασία που έχει για τους συμμετέχοντες η ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας από τον προϊστάμενο, εντοπίζεται διαφοροποίηση ανάμεσα στους Babyboomers και στην Γενιά X. Σε συνδυασμό με τον Πίνακα 6, διαπιστώνουμε ότι οι Babyboomers (Μ.Ο. 4,67) θεωρούν λιγότερο σημαντική σε σχέση με τη Γενιά X (Μ.Ο. 4,91) την ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας από τον προϊστάμενο με τη διαφοροποίηση όμως να είναι πολύ μικρή.

Τέλος αναφορικά με την σπουδαιότητα που αποδίδεται από τους συμμετέχοντες στην αναγνώριση της προσφοράς τους από τον προϊστάμενο παρατηρούμε ότι υπάρχει μια πολύ μικρή διαφοροποίηση ανάμεσα στις Γενιές X και Y. Λαμβάνοντας υπόψη και τα δεδομένα του Πίνακα 6 διαπιστώνουμε ότι η Γενιά X (Μ.Ο. 4,94) θεωρεί πιο σημαντική την εν λόγω αναγνώριση σε σχέση με τη Γενιά Y (Μ.Ο. 4,76).

Πίνακας 13. *Post Hoc Test* για ηλικιακή ομάδα και στυλ ηγεσίας

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Bonferroni				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable							Lower Bound	Upper Bound
Πόσο σημαντικό θεωρείτε ο Προϊστάμενος να σας αντιμετωπίζει με σεβασμό;	34 - 43	44 - 58	-0,005	0,052	1,000	-0,13	0,12	
		59 - 67	,203*	0,059	0,002	0,06	0,35	
	44 - 58	34 - 43	0,005	0,052	1,000	-0,12	0,13	
		59 - 67	,208*	0,048	0,000	0,09	0,33	
59 - 67	34 - 43	-,203*	0,059	0,002	-0,35	-0,06		
	44 - 58	-,208*	0,048	0,000	-0,33	-0,09		
Πόσο σημαντικό θεωρείτε ο Προϊστάμενος να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία;	34 - 43	44 - 58	-0,143	0,083	0,261	-0,34	0,06	
		59 - 67	0,096	0,094	0,921	-0,13	0,32	
	44 - 58	34 - 43	0,143	0,083	0,261	-0,06	0,34	
		59 - 67	,240*	0,077	0,006	0,05	0,42	
59 - 67	34 - 43	-0,096	0,094	0,921	-0,32	0,13		
	44 - 58	-,240*	0,077	0,006	-0,42	-0,05		
Πόσο σημαντικό θεωρείτε ο Προϊστάμενος να αναγνωρίζει την προσφορά σας;	34 - 43	44 - 58	-,174*	0,072	0,049	-0,35	0,00	
		59 - 67	-0,070	0,081	1,000	-0,27	0,13	
	44 - 58	34 - 43	,174*	0,072	0,049	0,00	0,35	
		59 - 67	0,104	0,066	0,353	-0,06	0,26	
59 - 67	34 - 43	0,070	0,081	1,000	-0,13	0,27		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6.2 Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την παρακίνηση

Ο έλεγχος, που παρουσιάζεται στον Πίνακα 14, πραγματοποιείται για να εντοπίσουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τους παρακινητικούς παράγοντες ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Αρχικά ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων για τη χορήγηση άλλων παροχών πλέον του μισθού ως μέσο παρακίνησης ($F=7,809$, $P=<,001$). Διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H_0 : $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ Οι μέσοι όροι είναι ίσοι

H_1 : Δύο τουλάχιστον μέσοι όροι διαφέρουν

Εφόσον το $p\text{-value}=<,001<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι Μ.Ο. από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για σημασία των παροχών ως παρακινητικός παράγοντας ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Στη συνέχεια ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την σημασία χορήγησης bonus για την επίτευξη στόχου ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=4,52$, $P=0,012$). Εφόσον το $p\text{-value} = 0.012 < 0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 , γεγονός που συνεπάγεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους Μ.Ο. τουλάχιστον μιας γενιάς σε σχέση με τους Μ.Ο. των άλλων γενεών. Υπάρχει δηλαδή στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα για τον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δρα παρακινητικά η χορήγηση επιπλέον αμοιβής.

Τέλος, ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων για τον ρόλο που διαδραματίζει ο τηλεργασία ως μέσο παρακίνησης ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=10,651$, $P=<,001$). Το $p\text{-value} = <,001 < 0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Εκ τούτου συνάγεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους Μ.Ο. τουλάχιστον μιας γενιάς σε σχέση με τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, υπάρχει δηλαδή στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων

σχετικά με την σημασία της παροχής δυνατότητας τηλεργασίας, η οποία εξαρτάται από την ηλικιακή τους ομάδα στην οποία ανήκουν.

Πίνακας 14. *One Way ANOVA για ηλικιακή ομάδα και παρακίνηση*

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
ΠΑΡΟΧΕΣ	Between Groups	10,071	2	5,035	7,809	<,001	
	Within Groups						
	Total	115,429	179	0,645			
BONUS	Between Groups	5,484	2	2,742	4,52	0,012	
	Within Groups						
	Total	108,582	179	0,607			
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	Between Groups	23,1	2	11,55	10,651	<,001	
	Within Groups						
	Total	194,109	179	1,084			
	Total	217,209	181				

Για να εντοπιστεί ποιά γενιά διαφέρει από τις άλλες πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (Post Hoc Multiple Comparisons) χρησιμοποιώντας το τεστ Bonferroni. Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα Post Hoc Tests με τα οποία γίνονται οι συγκρίσεις των γενεών ανά δύο. ώστε να εντοπιστεί σε ποια ζεύγη οι μέσοι όροι διαφέρουν.

Αρχικά από τον έλεγχο στα δεδομένα του Πίνακα 15 αναφορικά με την σημασία της παροχών πλέον του μισθού (π.χ. άδεια) προκύπτει διαφοροποίηση της Γενιάς των Babyboomers συγκριτικά με τις άλλες δύο γενεές . Παρατηρώντας και τα στοιχεία του Πίνακα 8, όπου παρουσιάζονται οι Μ.Ο. ανά γενεά, διαπιστώνουμε ότι για τους Babyboomers (Μ.Ο. 4,15) σε σχέση με τις άλλες δύο γενεές (Γενιά Χ: Μ.Ο. 4,55, Γενιά Υ: Μ.Ο. 4,82) δρουν λιγότερο παρακινητικά οι επιπλέον παροχές.

Επίσης στον ίδιο Πίνακα παρατηρούμε διαφοροποίηση ανάμεσα στη Γενεά των Babyboomers και της Γενιάς Υ σχετικά με την σημασία της παροχής επιπλέον αμοιβής για την επίτευξη στόχου (bonus). Σε συνδυασμό με τον Πίνακα 8 διαπιστώνουμε ότι οι εκπρόσωποι της Γενιάς των Babyboomers (Μ.Ο. 4,38) θεωρούν λιγότερο σημαντικό μέσο παρακίνησης την παροχή bonus σε σχέση με αυτούς της Γενιάς Υ (Μ.Ο. 4,87).

Τέλος σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται ανάμεσα στους Babyboomers και στις γενιές X και Y σχετικά με την στάση και τις αντιλήψεις τους απέναντι στην τηλεργασία. Εξετάζοντας και τα δεδομένα του Πίνακα 8, όπου αποτυπώνονται οι μέσοι όροι των γενεών συμπεραίνεται ότι για τους Babyboomers (Μ.Ο. 3,52) η ευκαιρία για τηλεργασία αποτελεί λιγότερο σημαντικό κίνητρο συγκριτικά με τις άλλες δύο γενεές, οι οποίες αποδίδουν σε αυτήν μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία (Γενιά X: Μ.Ο. 4,16, Γενιά Y: Μ.Ο. 4,53).

Πίνακας 15. *Post Hoc Test για ηλικιακή ομάδα και παρακίνηση*

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Bonferroni							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Είναι σημαντικό ο φορέας να σας παρέχει άλλες παροχές πλέον του μισθού	34 - 43	44 - 58	0,264	0,154	0,265	-0,11	0,64
		59 - 67	,670*	0,174	0,001	0,25	1,09
	44 - 58	34 - 43	-0,264	0,154	0,265	-0,64	0,11
		59 - 67	,406*	0,142	0,014	0,06	0,75
	59 - 67	34 - 43	-,670*	0,174	0,001	-1,09	-0,25
		44 - 58	-,406*	0,142	0,014	-0,75	-0,06
Είναι σημαντικό ο φορέας να σας παρέχει επιπλέον αμοιβή για επίτευξη στόχου (bonus)	34 - 43	44 - 58	0,191	0,149	0,605	-0,17	0,55
		59 - 67	,493*	0,169	0,012	0,08	0,90
	44 - 58	34 - 43	-0,191	0,149	0,605	-0,55	0,17
		59 - 67	0,302	0,138	0,089	-0,03	0,63
	59 - 67	34 - 43	-,493*	0,169	0,012	-0,90	-0,08
		44 - 58	-0,302	0,138	0,089	-0,63	0,03
Είναι σημαντικό ο φορέας να σας παρέχει την ευκαιρία για τηλεργασία	34 - 43	44 - 58	0,370	0,200	0,196	-0,11	0,85
		59 - 67	1,005*	0,226	0,000	0,46	1,55
	44 - 58	34 - 43	-0,370	0,200	0,196	-0,85	0,11
		59 - 67	,635*	0,184	0,002	0,19	1,08
	59 - 67	34 - 43	-1,005*	0,226	0,000	-1,55	-0,46
		44 - 58	-,635*	0,184	0,002	-1,08	-0,19

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6.3 Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την οργανωσιακή δέσμευση

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των γενεών αναφορικά με το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης.

Αρχικά ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στο βαθμό κατά τον οποίο αισθάνονται περήφανοι οι συμμετέχοντες αποτελώντας μέρος του οργανισμού ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα. ($F=12,803$, $P=0,000$). Διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H_0 : $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ Οι μέσοι όροι είναι ίσοι

H_1 : Δύο τουλάχιστον μέσοι όροι διαφέρουν

Εφόσον το $p\text{-value}=0,000<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι Μ.Ο. από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα για το πόσο περήφανοι αισθάνονται ως μέλη του Φορέα.

Στην συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στα επίπεδα πίστης και αφοσίωσης στον Οργανισμό που επιδεικνύονται από τους συμμετέχοντες ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=4,312$, $P=0,015$). Εφόσον το $p\text{-value}=0,015<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 γεγονός που αποδεικνύει ότι οι Μ.Ο. μιας γενιάς τουλάχιστον διαφέρουν από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών. Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση επομένως στην αφοσίωση και τον σεβασμό προς τον Φορέα ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα.

Τέλος ακολουθεί έλεγχος για την ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης σχετικά με το ενδιαφέρον που διακατέχει τους ερωτηθέντες για το μέλλον του Φορέα ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=4,900$, $P=0,008$). Το $p\text{-value}=0,008<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 , γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχει διαφοροποίηση στους Μ.Ο. τουλάχιστον μιας γενιάς σε σύγκριση με τους Μ.Ο. των άλλων και ως εκ τούτου διαπιστώνεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς στον βαθμό κατά τον οποίο ενδιαφέρονται οι συμμετέχοντες για το μέλλον του Οργανισμού ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Πίνακας 16. *One Way ANOVA για ηλικιακή ομάδα και οργανωσιακή δέσμευση*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΠΕΡΗΦΑΝΙΑ	Between Groups	34,502	2	17,251	12,803	0,000
	Within Groups	241,191	179	1,347		
	Total	275,692	181			
ΑΦΟΣΙΩΣΗ	Between Groups	10,380	2	5,190	4,312	0,015
	Within Groups	215,428	179	1,204		
	Total	225,808	181			
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	Between Groups	10,364	2	5,182	4,900	0,008
	Within Groups	189,285	179	1,057		
	Total	199,648	181			

Στον Πίνακα 17 διαπιστώνεται διαφοροποίηση ανάμεσα στους Babyboomers και στις Γενεές X και Y αναφορικά με τα αισθήματα περηφάνιας από τα οποία διέπονται για την συμμετοχή τους στον Φορέα. Σε συνδυασμό με τον Πίνακα 10 διαπιστώνεται, ότι οι Babyboomers (Μ.Ο. 2,13) διακατέχονται από υψηλότερα επίπεδα περηφάνιας σε σχέση με του εκπροσώπους των Γενεών X και Y (Γενιά X: Μ.Ο. 3,06 , Γενιά Y: Μ.Ο. 3,21).

Από τον ίδιο Πίνακα προκύπτει διαφοροποίηση και ως προς τα αισθήματα αφοσίωσης και σεβασμού απέναντι στον Οργανισμό μεταξύ των Babyboomers και της Γενεάς X. Λαμβάνοντας υπόψη και τα δεδομένα του Πίνακα 10, όπου αποτυπώνονται οι Μ.Ο. ανά γενεά, παρατηρούμε ότι οι Babyboomers (Μ.Ο.1,88) εμφανίζονται περισσότερο αφοσιωμένοι και πιστοί στον Οργανισμό σε σύγκριση με την Γενιά X (Μ.Ο. 2,44).

Τέλος στον Πίνακα 17 εντοπίζουμε διαφοροποίηση ανάμεσα στους Babyboomers και στις Γενεές X και Y ως προς το ενδιαφέρον, το οποίο επιδεικνύουν για την πορεία και το μέλλον του Οργανισμού. Συνδυάζοντας και τα στοιχεία του Πίνακα 10 διαπιστώνουμε ότι οι δύο νεότερες γενεές εκδηλώνουν μικρότερο ενδιαφέρον για την εξέλιξη του Οργανισμού (Γενιά X: Μ.Ο. 2,18, Γενιά Y: Μ.Ο. 2,21) σε σχέση με τη γενιά των Babyboomers (Μ.Ο. 1,65).

Πίνακας 17. *Post Hoc Test για ηλικιακή ομάδα και οργανωσιακή δέσμευση*

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ							
Bonferroni							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Νιώθω περήφανος που είμαι μέρος του οργανισμού	34 - 43	44 - 58	0,148	0,222	1,000	-0,39	0,69
		59 - 67	1,086*	0,252	0,000	0,48	1,69
	44 - 58	34 - 43	-0,148	0,222	1,000	-0,69	0,39
		59 - 67	,938*	0,205	0,000	0,44	1,43
	59 - 67	34 - 43	-1,086*	0,252	0,000	-1,69	-0,48
		44 - 58	-,937*	0,205	0,000	-1,43	-0,44
Νιώθω πίστη/αφοσίωση και σεβασμό προς τον οργανισμό	34 - 43	44 - 58	-0,095	0,210	1,000	-0,60	0,41
		59 - 67	0,467	0,238	0,154	-0,11	1,04
	44 - 58	34 - 43	0,095	0,210	1,000	-0,41	0,60
		59 - 67	,563*	0,194	0,013	0,09	1,03
	59 - 67	34 - 43	-0,467	0,238	0,154	-1,04	0,11
		44 - 58	-,562*	0,194	0,013	-1,03	-0,09
Έχω έντονο ενδιαφέρον για το μέλλον του οργανισμού	34 - 43	44 - 58	0,033	0,197	1,000	-0,44	0,51
		59 - 67	,565*	0,223	0,037	0,03	1,10
	44 - 58	34 - 43	-0,033	0,197	1,000	-0,51	0,44
		59 - 67	,531*	0,182	0,012	0,09	0,97
	59 - 67	34 - 43	-,565*	0,223	0,037	-1,10	-0,03
		44 - 58	-,531*	0,182	0,012	-0,97	-0,09

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6.4 Έλεγχος συσχέτισης των γενεών με την τεχνολογική εξοικείωση

Στον Πίνακα 18 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ των γενεών σχετικά με την τεχνολογική τους εξοικείωση.

Αρχικά ελέγχουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση αναφορικά με το βαθμό συχνότητας χρήσης ψηφιακών μέσων (e-mail) ως μέσο επικοινωνίας των συμμετεχόντων στην εργασία τους ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=16,914$, $P=0,000$). Διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H_0 : $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ Οι μέσοι όροι είναι ίσοι

H_1 : Δύο τουλάχιστον μέσοι όροι διαφέρουν

Εφόσον το $p\text{-value}=0,000<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 . Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον σε μία γενεά διαφέρουν οι Μ.Ο. από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα στην συχνότητα χρήσης ηλεκτρονικών/ψηφιακών μέσων για την επικοινωνία τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Στην συνέχεια εξετάζουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στο επίπεδο αυτοπεποίθησης που συνοδεύει τους συμμετέχοντες κατά την χρήση Η/Υ στην εργασία τους ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=9,289$, $P=0,000$). Εφόσον το $p\text{-value} =0,000<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 , γεγονός που σημαίνει ότι οι Μ.Ο. μιας γενιάς τουλάχιστον διαφέρουν από τους Μ.Ο. των άλλων γενεών και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο αίσθημα αυτοπεποίθησης με τον οποίο χειρίζονται οι συμμετέχοντες Η/Υ ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Επίσης διεξάγεται έλεγχος προκειμένου να διερευνηθεί τυχόν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στο κατά πόσο συχνά χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες τον Η/Υ για την οργάνωση της εργασίας τους ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=24,516$, $P=0,000$). Εφόσον το $p\text{-value} =0,000<0.05$, άρα δεχόμαστε την H_1 , ότι δηλαδή οι Μ.Ο. μιας τουλάχιστον γενεάς διαφέρουν από τους Μ.Ο. των άλλων. Ως εκ τούτου υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην συχνότητα της χρήσης προγραμμάτων του Η/Υ από τους συμμετέχοντες για την οργάνωση της εργασίας τους ανάλογα με τη γενεαλογική ομάδα στην οποία ανήκουν.

Τέλος ελέγχεται πόσο συχνά οι συμμετέχοντες προτιμούν τον χειρισμό υλικού σε έγχαρτη αντί σε ηλεκτρονική μορφή ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα ($F=22,858$, $P=0,000$). Εφόσον το $p\text{-value} =0,000<0,05$, άρα δεχόμαστε την H_1 , γεγονός που αποδεικνύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην προτίμηση χρήσης ηλεκτρονικού έναντι έγχαρτου υλικού από τους συμμετέχοντες ανάλογα με την ηλικιακή τους ομάδα.

Πίνακας 18. *One Way ANOVA για ηλικιακή ομάδα και τεχνολογική εξοικείωση*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EMAIL	Between Groups	25,991	2	12,995	16,914	0,000
	Within Groups	137,526	179	0,768		

	Total	163,516	181			
ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	Between Groups	16,627	2	8,314	9,289	0,000
	Within Groups	160,213	179	0,895		
	Total	176,841	181			
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	Between Groups	35,145	2	17,573	24,516	0,000
	Within Groups	128,305	179	0,717		
	Total	163,451	181			
ΥΛΙΚΟ	Between Groups	32,569	2	16,284	22,858	0,000
	Within Groups	127,525	179	0,712		
	Total	160,093	181			

Στον Πίνακα 19 εντοπίζεται διαφοροποίηση ανάμεσα στους Babyboomers και στις Γενιές X και Y ως προς την συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα για τη επικοινωνία τους στη δουλειά. Σύμφωνα και με τα δεδομένα του Πίνακα 11 διαπιστώνουμε ότι οι Babyboomers (Μ.Ο. 3,69) χρησιμοποιούν λιγότερο συχνά τα ψηφιακά μέσα ως μέσο επικοινωνίας στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με τις γενιές X και Y (Γενιά X: Μ.Ο. 4,55, Γενιά Y: Μ.Ο. 4,53).

Αναφορικά με τον βαθμό αυτοπεποίθησης από τον οποίο χαρακτηρίζονται οι συμμετέχοντες κατά τη χρήση Η/Υ παρατηρείται διαφορά ανάμεσα στους Babyboomers και στις Γενιές X και Y. Λαμβάνοντας υπόψη τον Πίνακα 11 είναι εμφανές ότι στους Babyboomers (Μ.Ο. 3,88) το αίσθημα αυτοπεποίθησης είναι λιγότερο συχνό κατά τη χρήση Η/Υ σε σύγκριση με αυτό των εκπροσώπων των Γενιών X (Μ.Ο. 4,57) και Y (Μ.Ο. 4,53).

Διαφοροποίηση παρατηρείται επίσης ανάμεσα στους Babyboomers και στις Γενιές X και Y στο κατά πόσο συχνά χρησιμοποιούν τον Η/Υ για την οργάνωση της εργασίας τους. Σε συνδυασμό με τον Πίνακα 11 διαπιστώνουμε ότι οι δύο νεότερες γενιές (Γενιά X: Μ.Ο. 4,76, Γενιά Y: 4,71) χρησιμοποιούν πιο συχνά τον Η/Υ ως μέσο οργάνωσης της εργασίας τους σε σχέση με τους Babyboomers (Μ.Ο. 3,75) , οι οποίοι δεν τον προτιμούν ιδιαίτερα.

Στις ίδιες με παραπάνω ηλικιακές ομάδες εντοπίζεται τέλος διαφορά ως προς την φύση του υλικού (έγχαρτου ή ηλεκτρονικού) που προτιμούν αυτές να χειρίζονται. Σύμφωνα και με τα δεδομένα του Πίνακα 11 οι Babyboomers (Μ.Ο. 3,71) επιλέγουν

να χρησιμοποιούν υλικό σε ηλεκτρονική (αντί φυσικής) μορφή με μικρότερη συχνότητα συγκρινόμενοι με τις Γενιές X και Y, οι οποίες προτιμούν την ηλεκτρονική μορφή με μεγαλύτερο βαθμό συχνότητας (Γενιά X: Μ.Ο. 4,64, Γενιά Y: 4,74).

Πίνακας 19. *Post Hoc Test για ηλικιακή ομάδα και τεχνολογική εξοικείωση*

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ							
Bonferroni							
Dependent Variable			Mean Differen ce (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Χρησιμοποιώ ψηφιακά μέσα για να επικοινωνώ στη δουλειά (e-mail)	34 - 43	44 - 58	-0,026	0,168	1,000	-0,43	0,38
		59 - 67	,839*	0,190	0,000	0,38	1,30
	44 - 58	34 - 43	0,026	0,168	1,000	-0,38	0,43
		59 - 67	,865*	0,155	0,000	0,49	1,24
	59 - 67	34 - 43	-,839*	0,190	0,000	-1,30	-0,38
		44 - 58	-,865*	0,155	0,000	-1,24	-0,49
Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν χρησιμοποιώ Η/Υ στην εργασία μου	34 - 43	44 - 58	-0,047	0,181	1,000	-0,48	0,39
		59 - 67	,651*	0,205	0,005	0,15	1,15
	44 - 58	34 - 43	0,047	0,181	1,000	-0,39	0,48
		59 - 67	,698*	0,167	0,000	0,29	1,10
	59 - 67	34 - 43	-,651*	0,205	0,005	-1,15	-0,15
		44 - 58	-,698*	0,167	0,000	-1,10	-0,29
Χρησιμοποιώ Η/Υ (word, excel κλπ) για την οργάνωση της εργασίας μου	34 - 43	44 - 58	-0,050	0,162	1,000	-0,44	0,34
		59 - 67	,961*	0,184	0,000	0,52	1,40
	44 - 58	34 - 43	0,050	0,162	1,000	-0,34	0,44
		59 - 67	1,010*	0,150	0,000	0,65	1,37
	59 - 67	34 - 43	-,961*	0,184	0,000	-1,40	-0,52
		44 - 58	-1,010*	0,150	0,000	-1,37	-0,65
Προτιμώ την χειρίζομαι υλικό σε ηλεκτρονική παρά σε έγχαρτη μορφή	34 - 43	44 - 58	0,101	0,162	1,000	-0,29	0,49
		59 - 67	1,029*	0,183	0,000	0,59	1,47
	44 - 58	34 - 43	-0,101	0,162	1,000	-0,49	0,29
		59 - 67	,927*	0,149	0,000	0,57	1,29
	59 - 67	34 - 43	-1,029*	0,183	0,000	-1,47	-0,59
		44 - 58	-,927*	0,149	0,000	-1,29	-0,57

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

7 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της έρευνας αξίζει να διερευνηθεί τυχόν διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των εργαζομένων συσχετιζόμενες με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Έτσι στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας και διεξάγεται συζήτηση με σκοπό την προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων αναφορικά με τις γενεαλογικές διαφορές και τις εκφάνσεις τους στον εργασιακό χώρο.

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Εξετάζοντας τις γενεαλογικές διαφορές κάποιες χρήσιμες πληροφορίες μας δίνονται αρχικά από τα δημογραφικά στοιχεία. Όπως προκύπτει από την ανάλυση την πλειοψηφία του δείγματος αποτελούν οι γυναίκες με ποσοστό 70,30% έναντι 29,70% των ανδρών. Συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι οι γενεές X (75%) και Y (84,2%) εκπροσωπούνται από μεγαλύτερα ποσοστά γυναικών σε σχέση με τους Babyboomers στους οποίους τα ποσοστά γυναικών και ανδρών εμφανίζονται ισοσκελισμένα (50%). Το γεγονός αυτό εξηγείται αν λάβουμε υπόψη το περιβάλλον, τις συνθήκες στις οποίες γαλουγήθηκαν οι γενεές, δεδομένου ότι στις προγενέστερες εποχές οι γυναίκες ανατράφηκαν με σκοπό κυρίως την δημιουργία οικογένειας και την ενασχόληση με το σπίτι σε αντίθεση με την σύγχρονη εποχή κατά την οποία η είσοδός τους στον επαγγελματικό στίβο θεωρείται δεδομένη και επιβεβλημένη. Το υψηλό ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα των γυναικών των δύο νεότερων γενεών ίσως υπονοεί και μια διαφοροποίηση στην κουλτούρα και στην προθυμία ανάμεσα στα φύλα της κάθε γενιάς σχετικά με την συμμετοχή σε έρευνες.

Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης αποδείχτηκαν στατιστικά σημαντικές και ως εκ τούτου προέκυψε ότι το μορφωτικό επίπεδο είναι άμεσα συνυφασμένο και εξαρτώμενο από τη γενιά στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης κατέχουν οι γενεές X και Y, οι οποίες στην πλειονότητά τους είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 38,5% και 39,5% αντίστοιχα, ενώ στους Babyboomers η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι λυκείου (66,7%). Ιδιαίτερης αναφοράς χρήζουν τα υψηλά ποσοστά κατοχής μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών από τους εκπροσώπους των νεότερων Γενεών X και Y, ως απόρροια του συνεχούς αγώνα τους για επιμόρφωση

και περαιτέρω εξέλιξη. Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι οι νεότερες γενεές έχουν επενδύσει και συνεχίζουν να επενδύουν στην διά βίου εκπαίδευσή τους προκειμένου να τύχουν επαγγελματικών ευκαιριών και σταδιοδρομίας, ενώ για την παλιότερη γενιά των Babyboomers η απόκτηση απολυτηρίου λυκείου ήταν αρκετή για την εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας, χωρίς περαιτέρω προσδοκίες, δεδομένου ότι τα ποσοστά τόσο των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (25%) όσο και των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών (8,3%) εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλά στην εν λόγω ηλικιακή ομάδα.

Η πλειονότητα των εργαζομένων (75,3%) διαπιστώνουμε ότι είναι υπάλληλοι, γεγονός που εξηγείται από το Οργανόγραμμα του Φορέα, στο οποίο το μεγαλύτερο ποσοστό των θέσεων καλύπτεται από υπαλλήλους. Αναφορικά με την θέση εργασίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι αποδείχτηκε ότι είναι άμεσα συνυφασμένη με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Ειδικότερα η πλειοψηφία των υπαλλήλων απαρτίζεται από την νεότερη ηλικιακά και πιο πρόσφατα εισηγμένη στον Φορέα Γενιά Y, ενώ οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις καλύπτονται από τους Babyboomers. Το μεγαλύτερο τέλος ποσοστό της Γενιάς X είναι κυρίως υπάλληλοι και ακολουθεί ένα μικρό ποσοστό σε θέση Προϊσταμένου. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι όσο πιο ψηλά προχωράμε στην ιεραρχική δομή του φορέα μειώνεται η παρουσία των νεότερων Γενεών και κυριαρχούν οι Babyboomers, γεγονός το οποίο οφείλεται στην κείμενη νομοθεσία, σύμφωνα με την οποία η επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων σε ανώτερες θέσεις γίνεται λαμβάνοντας υπόψη κυρίως το ηλικιακό κριτήριο και την εμπειρία που προκύπτει μέσα από αυτό.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος παρατηρείται ότι η πλειοψηφία όλων των γενεών εντάσσεται στους έγγαμους, ενώ τα υψηλότερα ποσοστά των άγαμων και όσων συζούν παρατηρούνται στην γενεά Y, κάτι απόλυτα λογικό δεδομένου ότι ανήκουν στην νεότερη ηλικιακά ομάδα, στις προτεραιότητες της οποίας δεν εντάσσεται ο γάμος και η δημιουργία οικογένειας. Τα υψηλά ποσοστά διαζευγμένων που εμφανίζονται στην Γενιά X σε σχέση με τις άλλες γενιές ίσως αποτελούν δείκτη της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας της εποχής σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και της κρίσης, που κατά κοινή ομολογία, διέρχεται ο θεσμός της οικογένειας, ενώ επιβεβαιώνεται και κατά κάποιο τρόπο έλλειψη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η συνάφεια της γενεαλογικής ομάδας και του χρόνου προϋπηρεσίας των ερωτώμενων εμφανίζει τους Babyboomers να διαθέτουν τα περισσότερα χρόνια

προϋπηρεσίας, δεδομένου ότι ο διορισμός τους έλαβε χώρα σε μια εποχή κατά την οποία οι συνθήκες ευνοούσαν την επαγγελματική αποκατάσταση σε νεαρή ηλικία, γεγονός που εξηγεί ενδεχομένως και τα υψηλότερα ποσοστά οργανωσιακής δέσμευσής τους συγκριτικά με τις επόμενες Γενιές. Ακολουθεί η γενιά X και τελευταία η Γενιά Y με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας ως απότοκο του πρόσφατου διορισμού της και της εισόδου της στον Φορέα. Λογικό τέλος θα χαρακτηρίζαμε το χαμηλό ποσοστό (10,60%) της προϋπηρεσίας πάνω από 40 έτη για τους Babyboomers, καθώς εξασφαλίζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις προς συνταξιοδότηση, βασικότερη εκ των οποίων είναι η σαραντάχρονη προϋπηρεσία, προτιμούν να εξέλθουν του οργανισμού εκμεταλλευόμενοι την συνταξιοδοτική νομοθεσία.

Άξια αναφοράς σχετικά με την εναλλαγή θέσεων εργασίας αποτελεί η διαπίστωση ότι περίπου το 75% παραμένει στην ίδια θέση εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συγκεκριμένα πάνω από το 50% των εργαζομένων και περίπου το 25% αυτών κατέχει στην ίδια θέση εργασίας από 1-7 και 8-14 χρόνια αντίστοιχα, με αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό της εμπειρίας σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο και κατά συνέπεια την επίτευξη υψηλών ποσοστών αποδοτικότητας. Το γεγονός όμως αυτό από την άλλη στερεί από τους υπαλλήλους τη δυνατότητα απόκτησης μιας σφαιρικής και ευρείας οπτικής του Φορέα και οδηγεί σε ρουτινοποίηση και έλλειψη κινήτρου για περαιτέρω εξέλιξη.

Σημαντικά συμπεράσματα εξάγονται για την τεχνολογική εξοικείωση των υπαλλήλων σε συνάρτηση με την ηλικιακή τους ομάδα με κριτήριο τη γνώση Η/Υ που διαθέτουν. Οι νεότερες γενιές των X και Y εμφανίζονται πλήρως εξοικειωμένες με τα τεχνολογικά επιτεύγματα διαθέτοντας πιστοποίηση γνώσης Η/Υ, ενώ η πλειοψηφία των Babyboomers είτε γνωρίζει εμπειρικά είτε έχει παρακολουθήσει σεμινάρια του Φορέα. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι ένα ποσοστό αυτών χαρακτηρίζεται από παντελή έλλειψη τεχνολογικής εξοικείωσης, καθώς διαθέτει μηδενική γνώση Η/Υ. Προς αυτό το συμπέρασμα οδηγεί η προθυμία και η ευχέρεια στην συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από τις Γενιές X και Y σε αντιδιαστολή με την αδυναμία ορισμένων Babyboomers να συμμετάσχουν ηλεκτρονικά και αντ' αυτού να το συμπληρώσουν σε έγχαρτη μορφή. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι το υψηλό επίπεδο γνώσης Η/Υ που χαρακτηρίζει τις γενιές X και Y οφείλεται τόσο στις τεχνολογικές συνθήκες μέσα στην οποία μεγάλωσαν οι Γενιές

όσο και στο γεγονός ότι η πιστοποιημένη γνώση Η/Υ αποτελεί τα τελευταία χρόνια απαραίτητο προσόν διορισμού σε σύγκριση με παλιότερα.

Τέλος, τα υψηλότερα ποσοστά των υπαλλήλων εύλογα εμφανίζονται να υπηρετούν στις Τοπικές Μονάδες (58,26%) και στην Κεντρική Διοίκηση (37,44%), καθώς, σύμφωνα με το ισχύον οργανόγραμμα, αποτελούν τις μεγαλύτερες οργανωτικές δομές του Φορέα έτσι όπως προέκυψαν μετά την συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων και ως εκ τούτου έχουν τις μεγαλύτερες απαιτήσεις για στελεχιακό δυναμικό.

7.2 Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας

Στο τμήμα αυτό διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν το πρότυπο του ηγέτη για την κάθε γενιά και κατά πόσο διαφοροποιείται το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των Χ, των Υ και των Babyboomers.

Από την στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις στις αντιλήψεις των γενεών στον τομέα της ηγεσίας, καθώς υπάρχει σύγκλιση στον βαθμό σημαντικότητας των γνωρισμάτων που πρέπει ο ηγέτης να διαθέτει και τα οποία κινούνται στην κλίμακα από αρκετά έως πολύ σημαντικά. Ειδικότερα στο σύνολο των εργαζομένων η δικαιοσύνη (Μ.Ο. 4,95), η αντιμετώπισή των εργαζομένων με σεβασμό (Μ.Ο. 4,92), η αναγνώριση της προσφοράς τους (Μ.Ο. 4,87) και η ενίσχυση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο (Μ.Ο. 4,81) συγκαταλέγονται στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν το πρότυπο του σωστού ηγέτη για τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως της γενιάς στην οποία ανήκουν. Σε εξίσου σημαντικά και ελάχιστα χαμηλότερα επίπεδα αλλά χωρίς διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες κινούνται οι προτιμήσεις των εκπροσώπων τους για έναν ηγέτη που αξιοποιεί τις δυνατότητες των υπαλλήλων στο έπακρο (Μ.Ο. 4,79), διαθέτει φιλική προσέγγιση και διέπεται από πνεύμα συνεργασίας (Μ.Ο. 4,75), ενώ επιδεικνύει ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση των μελών της ομάδας (Μ.Ο. 4,72). Ένα επίσης χαρακτηριστικό που εκτιμάται ιδιαίτερα από όλους του εργαζομένους είναι ο ηγέτης να αποτελεί πρότυπο στον εργασιακό χώρο (Μ.Ο. 4,69) και να ενισχύει την συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων χωρίς να διστάζει να αναζητά λύσεις στις ιδέες της ομάδας (Μ.Ο. 4,69), ενώ η ίδια βαρύτητα αποδίδεται στην αποτελεσματική μεταβίβαση

ευθυνών και στις σαφείς οδηγίες για την ολοκλήρωση των εργασιών (4,68). Η παροχή ανατροφοδότησης (Μ.Ο 4,56) και αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων (4,43) θεωρούνται σε μικρότερο βαθμό σημαντικά από τους εργαζομένους όλων των γενεών σε σχέση με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το στυλ της ιδανικής ηγεσίας, χωρίς βέβαια να χάνουν την σπουδαιότητά τους.

Μπορεί οι γενεαλογικές ομάδες να μοιράζονται σε γενικές γραμμές κοινές αντιλήψεις για την ηγεσία, διαπιστώνεται εντούτοις μια διαφορετική (έστω και σε μικρό βαθμό) προσέγγιση σχετικά με την σημασία που αποδίδουν σε κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, η οποία σχετίζεται με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Συγκεκριμένα η αντιμετώπισή τους με σεβασμό από τον ηγέτη θεωρείται περισσότερο σημαντική για τις νεότερες γενιές των X (Μ.Ο 4,98) και Y (Μ.Ο 4,97) συγκριτικά με την γενιά των Babyboomers (Μ.Ο 4,77), για τους οποίους (Babyboomers) επίσης, η ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας έχει μικρότερη σπουδαιότητα (Μ.Ο 4,67) σε σχέση με τις άλλες δύο γενιές και κυρίως με τους Xers (Γενιά Y=4,76, Γενιά X= 4,91). Διαφοροποίηση των αντιλήψεων όμως δεν εντοπίζεται μόνο ανάμεσα στις νεότερες και στην παλιότερη γενιά αλλά και ανάμεσα στις πιο σύγχρονες γενιές, των Xers και Yers, καθώς οι τελευταίοι θεωρούν λιγότερο σημαντική την αναγνώριση της προσφορά τους από τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο 4,76) σε σχέση τους Xers για τους οποίους κρίνεται σχεδόν απόλυτα σημαντική (Μ.Ο 4,94).

Συμπερασματικά, οι γενεαλογικές ομάδες των Babyboomers, των Xers και των Yers μοιράζονται κοινές αντιλήψεις για το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας και τα γνωρίσματα που πρέπει οι ηγέτες να διαθέτουν χωρίς όμως να σημαίνει ότι η διαμόρφωση της στάσης τους δεν επηρεάζεται από την ηλικιακή τους ομάδα οδηγώντας μας σε κάποια γενικά συμπεράσματα. Έτσι παρατηρούμε ότι η σημαντικότητα των ηγετικών χαρακτηριστικών καταλαμβάνει τα υψηλότερα επίπεδα για τη Γενιά X, ακολουθεί η Γενιά Y και τελευταίοι έρχονται οι Babyboomers. Αξιοσημείωτο είναι δε το γεγονός ότι η μεγαλύτερη απόκλιση εμφανίζεται ανάμεσα στους Babyboomers και τους Xers, παρόλο που οι δεύτεροι αποτελούν χρονολογικά συνέχεια των πρώτων, κάτι που θα καθιστούσε πιο λογικό να συγκλίνουν περισσότερο οι αντιλήψεις τους. Οι απόψεις της γενιάς Y από την άλλη άλλοτε προσεγγίζουν και ταυτίζονται με τις αντιλήψεις της γενιάς X, όπως στην σπουδαιότητα του σεβασμού και της δικαιοσύνης, και άλλοτε με αυτές της μεγαλύτερης γενιάς, όπως στην ανάγκη για παροχή οδηγιών για την εκτέλεση της

εργασίας. Επιβεβαιώνεται εν κατακλείδι η υπόθεση ότι υπάρχει διαφοροποίηση (έστω και μικρή) στις αντιλήψεις για το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στις γενεαλογικές ομάδες.

7.3 Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ εκμάθησης

Με τις ερωτήσεις του τμήματος αυτού για το προτιμώμενο στυλ εκμάθησης των εργαζομένων εξετάστηκε η σημασία της παροχής εκπαίδευσης από τον Φορέα καθώς και η μέθοδος με την οποία αυτή παρέχεται σε συνάρτηση με την ηλικιακή τους ομάδα.

Από τα εξαγόμενα στοιχεία προκύπτει ότι είναι εξίσου σημαντική για τους εκπροσώπους όλων των γενεών η εκμάθηση τόσο των τεχνικών δεξιοτήτων (hard skills) όσο και των επικοινωνιακών (soft skills). Για όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως της γενιάς στην οποία ανήκουν, η παροχή εκπαίδευσης σε δεξιότητες απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, όπως γνώση αντικειμένου, διαδικασιών, νομοθεσίας κλπ, κρίνεται πολύ σημαντική (Μ.Ο. 4,86), με τον μέσο όρο της γενιάς των Yers μάλιστα να ανέρχεται στο 4,92. Σε υψηλά επίπεδα κινείται επίσης για όλες τις ηλικιακές ομάδες και η σημασία που δίνουν στην παροχή εκπαίδευσή τους στα soft skills, στις δεξιότητες που αφορούν την επικοινωνία, την κριτική σκέψη, την λήψη αποφάσεων και γενικότερα την ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους (Μ.Ο. 4,62). Όσον αφορά την παροχή εξατομικευμένης μάθησης μέσω προσαρμοσμένου περιβάλλοντος, μέσω μαθημάτων ηλεκτρονικής μάθησης, βοηθημάτων, εγχειριδίων, link κλπ θεωρήθηκε πολύ σημαντική (Μ.Ο 4,64) και από τις τρεις γενεές, με την γενιά των Babyboomers να σημειώνει τα χαμηλότερα επίπεδα (Μ.Ο 4,50).

Γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι οι εκπρόσωποι όλων των γενεών εστιάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην απόκτηση τόσο τεχνικών/γνωστικών δεξιοτήτων όσο και επικοινωνιακών, θεωρώντας τις πολύ σημαντικές για την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Είναι επίσης σημαντικό για όλους τους εργαζομένους η εκπαίδευση να παρέχεται εξατομικευμένα με δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο εκπαιδευτικό υλικό, το οποίο πρέπει να είναι πάντα διαθέσιμο χωρίς οποιουδήποτε τύπου περιορισμό και με κάθε πρόσφορο μέσο (κυρίως ηλεκτρονικό) όπου θα μπορούν να ανατρέξουν οποιαδήποτε στιγμή. Στο σημείο αυτό διαπιστώνεται - με

μικρή διαφοροποίηση βέβαια – η προτίμηση των νεότερων γενεών στην συγκεκριμένη μέθοδο εκμάθησης (Γενιά Y: M.O.=4,79 , Γενιά X: M.O.=4,66) σε σύγκριση με την παλιότερη γενιά (M.O=4,50), ως αποτέλεσμα ενδεχομένως των διαφορετικών συνθηκών ανατροφής τους, των εργασιακών τους εμπειριών, καθώς και του διαφορετικού βαθμού τεχνολογικής εξοικείωσης που διαθέτουν χωρίς εντούτοις να αμφισβητείται η σπουδαιότητα και η σημασία της μεθόδου.

7.4 Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση

Στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου υπολογίστηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση και ο βαθμός συσχέτισής τους με την γενιά στην οποία ανήκουν.

Από τα ευρήματα προέκυψε ότι σε γενικές γραμμές οι γενιές μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις για την παροχή κινήτρων (είτε άυλης είτε υλικής μορφής) στον εργασιακό τους βίο πλην όμως εντοπίστηκε σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες αναφορικά με τον παρακινητικό ρόλο που διαδραματίζουν σε κάθε μία από αυτές οι παροχές πλέον του μισθού (π.χ. πρόσθετη άδεια), οι επιπλέον αμοιβές (bonus), καθώς και η δυνατότητα παροχής τηλεργασίας.

Η παροχή επιπλέον αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξη κάποιου στόχου (bonus), η ηθική ανταμοιβή, καθώς και η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συγκαταλέγονται στο σύνολο των υπαλλήλων στους σημαντικότερους παρακινητικούς παράγοντες και μάλιστα στον ίδιο βαθμό με μέσο όρο 4,64. Από αρκετά έως πολύ σημαντικές θεωρούν οι υπάλληλοι τις παροχές πλέον του μισθού, όπως την πρόσθετη άδεια (M.O 4,50), ενώ αρκετά παρακινητικά λειτουργεί η παροχή ευκαιρίας για τηλεργασία (M.O 4,07).

Σχετικά με την διαφορετική επίδραση που ασκούν οι παρακινητικοί παράγοντες στην κάθε ηλικιακή ομάδα διαπιστώνουμε ότι οι παροχές εκτός του μισθού δρουν σε μικρότερο βαθμό ως μοχλός παρακίνησης στους Babyboomers (M.O 4,15) σε σύγκριση με τις νεότερες γενιές, για τις οποίες η σημασία τους αποδεικνύεται μεγαλύτερη (Γενιά X=4,55, Γενιά Y=4,82). Επιπλέον για την Γενιά Y αποδείχτηκαν ισχυρό κίνητρο οι επιπλέον οικονομικές απολαβές συνδεδεμένες με την επίτευξη ενός στόχου (M.O 4,87) γεγονός που συνάδει με την ιδιοσυγκρασία της γενιάς αυτής, καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται από προσήλωση στο αποτέλεσμα και επιζητά τα οικονομικά οφέλη, ενώ οι Babyboomers από την

άλλη, αν και θεωρούν τις επιπλέον αμοιβές αρκετά έως πολύ σημαντικές, κινούνται σε χαμηλότερα επίπεδα (Μ.Ο 4,38). Η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων αποδεικνύεται να επηρεάζει σημαντικά και την στάση τους απέναντι στην παροχή δυνατότητας απομακρυσμένης εργασίας ως παρακινητικό παράγοντα. Η δουλειά από το σπίτι δεν αποδείχτηκε τόσο σημαντική (για την ακρίβεια αποδείχτηκε μέτρια προς αρκετά σημαντική) για την παλιότερη γενιά, καθώς αυτή προϋποθέτει σχετική εξοικείωση και άνεση με την τεχνολογία, την οποία αντίθετα διαθέτουν οι νεότερες γενιές και γι' αυτό βλέπουμε να αποδίδουν σε αυτήν μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία όσον αφορά τον παρακινητικό της ρόλο (Γενιά Χ: Μ.Ο. 4,16, Γενιά Υ: Μ.Ο. 4,53).

Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι, όπως προκύπτει από την έρευνα, από όλες τις γενιές ανεξαιρέτως θεωρείται υψηλής σπουδαιότητας η ηθική ανταμοιβή, η αναγνώριση των εργασιακών τους προσπαθειών και επιτευγμάτων που δεν εκφράζεται με υλική αλλά με ηθική επιβράβευση. Πρόκειται για έναν ενδογενή παράγοντα παρακίνησης που απευθύνεται στην ικανοποίηση όχι των υλικών αλλά των συναισθηματικών τους αναγκών χωρίς να επιφέρει καμία πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση στον Φορέα.

Τον ίδιο βαθμό βαρύτητας στον τομέα της παρακίνησης φέρει και η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εκπροσώπους όλων των ηλικιακών ομάδων, οι οποίοι θεωρούν πολύ σημαντικό να μπορούν να αποφέρουν τα μέγιστα στην εργασία τους χωρίς να θυσιάζουν την ιδιωτική τους ζωή. Το γεγονός αυτό προκαλεί αφενός εντύπωση για την γενιά των Babyboomers που χαρακτηρίστηκαν ως workaholic , αφετέρου δίνει το στίγμα της εποχής προβάλλοντας την επιτακτική ανάγκη όλων των ανθρώπων για καλύτερη ποιότητα ζωής.

7.5 Οι αντιλήψεις σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του οργανισμού

Στο τμήμα αυτό της έρευνας εξετάζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα του Φορέα σε συνάρτηση με ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις και την οργανωσιακή κουλτούρα πολύ σημαντικούς τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, της ομαδικής εργασίας και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ τους συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο βαθμό σπουδαιότητας για όλες τις γενιές στο σύνολό τους (Μ.Ο. 4,71). Στα ίδια υψηλά επίπεδα κινούνται και οι απόψεις τους για την σημασία της αμοιβαίας αναγνώρισης της αξίας των συναδέλφων και της ισάξιας αντιμετώπισής τους (Μ.Ο 4,69) , καθώς επίσης και για το φιλικό εργασιακό περιβάλλον (Μ.Ο 4,68). Πολύ σημαντικό αποδείχτηκε για όλους ανεξαιρέτως ο Φορέας να υποστηρίζει τη διαφορετικότητα εκτιμώντας τη μη ανοχή σε ανήθικες συμπεριφορές (Μ.Ο 4,60) και να διέπεται παράλληλα από ξεκάθαρες αξίες και ηθική (Μ.Ο 4,58), ενώ αρκετά σημαντική διαπιστώθηκε τέλος η ευθυγράμμιση της κουλτούρας του Φορέα με τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων (Μ.Ο 4,26).

Οι απόψεις των τριών γενεαλογικών ομάδων εμφανίζονται να συγκλίνουν όσον αφορά την εργασιακές σχέσεις και την κουλτούρα χωρίς να υπάρχει διαφοροποίηση που επηρεάζεται από την ηλικία των συμμετεχόντων. Μάλιστα στην καλλιέργεια και ύπαρξη φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος διαπιστώνεται ταύτιση για τον βαρύνοντα ρόλο που αυτό διαδραματίζει στην εκτέλεση της εργασίας τους ανεξαρτήτως γενεάς.

Μολονότι οι αντιλήψεις των εκπροσώπων όλων των γενεών για την κουλτούρα και τις εργασιακές σχέσεις κινούνται μέσα στα ίδια πλαίσια, εντούτοις πρέπει να επισημάνουμε ότι μεγαλύτερη σημασία, έστω και ανεπαίσθητα, αποδίδεται σε αυτούς τους τομείς από την Γενιά X και τους Babyboomers, γεγονός που καταδεικνύει πιθανώς ότι οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι της Γενιάς Y επιδεικνύουν μια περισσότερο αυτόνομη και ανεξάρτητη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο χαρακτηριζόμενοι από προσήλωση στον εαυτό τους κι επιβεβαιώνοντας την ονομασία τους ως Gen Me. Μόνο αναφορικά με την υποστήριξη της διαφορετικότητας προηγούνται σε σχέση με τους Babyboomers, κάτι που εξηγείται από τις απαιτήσεις και της συνθήκης της σύγχρονης εποχής στην οποία μεγάλωσαν και επιτάσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με το παρελθόν την συμπερίληψη και την μη ανοχή σε διακρίσεις.

7.6 Οι αντιλήψεις σχετικά με τις οργανωσιακή δέσμευση

Στο εν λόγω τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον Φορέα έτσι όπως εκφράζονται με τον βαθμό συμφωνίας τους με συγκεκριμένες θέσεις και συσχετιζόμενα με την γενεαλογική ομάδα στην οποία ανήκουν.

Τα ευρήματα της έρευνας εντόπισαν ότι ο βαθμός αφοσίωσης των συμμετεχόντων αποδεικνύεται από μέτρια έως αρκετά υψηλός και άμεσα συνδεδεμένος με την ηλικία τους από την οποία επηρεάζεται σημαντικά.

Αρχικά, σύμφωνα με τη δήλωσή τους, οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους καταφέρνουν να ανταποκρίνονται σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό στους στόχους τους πετυχαίνοντας τις προθεσμίες που θέτουν (M.O. 1,80). Στην αρκετά μεγάλη προθυμία τους για τη μέγιστη εκ μέρους τους προσφορά και υποστήριξη στον Φορέα (M.O. 1,98), καθώς και στη διάθεσή τους για παροχή νέων ιδεών για την ανάπτυξή του (M.O. 1,97), μέσα από τα οποία καταδεικνύεται η πίστη τους σε αυτόν, μπορούμε να εντοπίσουμε κάποια σύνδεση με την προαναφερόμενη επιθυμία τους για ένα ηγετικό πρότυπο που αφήνει περιθώρια συμμετοχής των υπαλλήλων στον καθορισμό των στόχων και που λαμβάνει υπόψη του τις ιδέες τους για την επίλυση προβλημάτων. Ως εκ τούτου μια πρότυπη ηγετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Το μέλλον του Φορέα φαίνεται να ενδιαφέρει αρκετά (M.O.=2,04) τους εκπροσώπους όλων των γενεών ενώ αρκετά υψηλά είναι τα επίπεδα πίστης και αφοσίωσης που δηλώνουν (M.O.=2,27). Αρκετά σημαντική αποδεικνύεται για τους εργαζόμενους η περιοδική αλλαγή αντικειμένου εργασίας (M.O. 2,28) με τους Xers να εμφανίζονται λιγότερο πρόθυμοι (σε σύγκριση με τις άλλες γενιές) στον τομέα αυτό. Το γεγονός αυτό πιθανόν σχετίζεται και με τα χαμηλότερα ποσοστά που παρουσιάζουν μαζί με τους Yers στην πρόθεσή τους για προσωπική ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό συγκριτικά με τους Babyboomers, χωρίς ωστόσο σημαντική διαφοροποίηση, καθώς τα ποσοστά που παρουσιάζουν στο σύνολό τους είναι αρκετά υψηλά (M.O. 2,32). Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας χρήζουν τα μέτρια επίπεδα περηφάνιας από τα οποία διέπονται οι εργαζόμενοι ως μέλη του φορέα (M.O. 2,85).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η ταυτοποίηση και η εμπλοκή των συμμετεχόντων στον Φορέα κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα ανεξαρτήτως της γενεάς στην οποία ανήκουν πλην όμως σε κάποια σημεία βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με αυτή.

Συγκεκριμένα οι Babyboomers εμφανίζονται πιο περήφανοι για την συμμετοχή τους στον Οργανισμό σε σχέση με τις νεότερες γενιές X και Y, οι οποίες κινούνται σε μέτρια επίπεδα επιδεικνύοντας έτσι χαμηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης. Σημαντική διαφορά διαπιστώνεται επίσης και στον βαθμό αφοσίωσης και σεβασμού ανάμεσα στην παλιότερη γενιά και στους Xers με τους πρώτους να εκδηλώνουν μεγαλύτερη πίστη στις αρχές, τις αξίες και τις αντιλήψεις και γενικότερα στην κουλτούρα του Οργανισμού. Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι ελάχιστα πιο πάνω από την Γενιά X βρίσκεται η Γενιά Y σημειώνοντας και αυτή μια αρκετά σημαντική απόκλιση από τους Babyboomers στον τομέα αυτό. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η στάση των συμμετεχόντων για την πορεία και το μέλλον του Φορέα με τους μεγαλύτερους να επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε σχέση με τους εκπροσώπους των νεότερων γενεών. Ο βαθμός εμπλοκής των νεότερων ηλικιακά υπαλλήλων στον Οργανισμό εξηγεί την πρόθεσή τους για συχνή εναλλαγή θέσεων, καθώς θεωρούν την κινητικότητα συνδεδεμένη με την επαγγελματική τους ανέλιξη, ενώ η αφοσίωση δεν εξασφαλίζει για αυτούς απαραίτητα εργασιακή σταθερότητα.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι με την πάροδο των νεότερων γενεών ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης βαίνει μειούμενος με τους μεγαλύτερους να χαρακτηρίζονται από μια έντονη αποδοχή των στόχων και της κουλτούρας του Φορέα θεωρώντας τους εαυτούς τους σε αρκετά έντονο βαθμό αναπόσπαστο κομμάτι του, σε αντίθεση με τους εκπροσώπους των νεότερων γενεών για τους οποίους το μέλλον, η εξέλιξη και οι αντιλήψεις τους είναι λιγότερο συνυφασμένα με αυτόν, χωρίς βέβαια ο βαθμός δέσμευσης και συμμετοχής τους στον Οργανισμό να πέφτει σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα. Επομένως η οργανωσιακή δέσμευση βρίσκεται σε συνάρτηση και επηρεάζεται άμεσα από τον ηλικιακό παράγοντα.

7.7 Οι αντιλήψεις σχετικά με τις τεχνολογική εξοικείωση

Στο τμήμα αυτό εξετάζεται το επίπεδο τεχνολογικής εξοικείωσης των εργαζομένων και ο βαθμός εξάρτησής της από την ηλικιακή τους ομάδα.

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η χρήση ψηφιακών και ηλεκτρονικών μέσων για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων είναι άρρηκτα συνυφασμένος με την γενεαλογική ομάδα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι.

Αρχικά εμφανίζεται συχνή έως συνεχής και αδιάλειπτη η χρήση των τεχνολογικών μέσων στον εργασιακό χώρο από το σύνολο των εργαζομένων. Ως

τρόπος επικοινωνίας στην εργασία επιλέγεται συχνά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (M.O.=4,32), ενώ η χρήση Η/Υ γενικότερα στην εργασιακή τους καθημερινότητα συνοδεύεται συχνά από αισθήματα αυτοπεποίθησης και σιγουριάς (M.O.=4,38). Συχνή είναι και η προτίμησή των εργαζομένων για την διαχείριση του υλικού της εργασίας τους σε ηλεκτρονική αντί σε έγχαρτη μορφή (M.O.=4,41) εκμεταλλευόμενοι τα οφέλη της τεχνολογίας, όπως την εξοικονόμηση χρόνου, υλικού και πόρων, γεγονός που συνάδει και με την συχνή προτίμησή τους για την οργάνωση της εργασίας τους βασισμένη σε σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα, όπως ηλεκτρονικά προγράμματα, εφαρμογές κ.ά. (M.O.=4,48).

Μπορεί ο βαθμός τεχνολογικής εξοικείωσης να εμφανίζεται σε υψηλά επίπεδα στο σύνολο των ερωτηθέντων υπαλλήλων, ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέψουμε ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στην στάση της μεγαλύτερης γενιάς των Babyboomers και των νεότερων γενεών X και Y αναφορικά με την χρήση των τεχνολογικών μέσων στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα οι Xers και Yers υιοθετούν σε μεγάλο βαθμό τη χρήση ηλεκτρονικών τρόπων επικοινωνίας (emails, τηλεδιασκέψεις) στη δουλειά τους (Γενιά X: M.O. 4,55, Γενιά Y: M.O. 4,53) σε αντίθεση με τους Boomers (M.O. 3,69), οι οποίοι επιλέγουν την συγκεκριμένη μορφή λιγότερο συχνά υιοθετώντας και τους παραδοσιακούς τρόπους. Επιπλέον οι εκπρόσωποι των νεότερων γενεών χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα ποσοστά αυτοπεποίθησης κατά τη χρήση του Η/Υ (Γενιά X: M.O.4,57, Γενιά Y:M.O.= 4,53) συγκριτικά με τους μεγαλύτερους (M.O.=3,88) δεδομένου ότι οι πρώτοι έχουν μεγαλώσει και εκπαιδευτεί σε ένα περιβάλλον εναρμονισμένο με τις επιταγές της τεχνολογίας σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους, οι οποίοι ήρθαν σε επαφή με την τεχνολογία σε αρκετά μεγαλύτερη ηλικία. Απόρροια αυτού αποτελεί και η προτίμηση των γενεών X και Y να οργανώνουν την εργασία τους με ηλεκτρονικό τρόπο εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που τους παρέχει η τεχνολογία, όπως ηλεκτρονικές ατζέντες, ημερολόγια, εφαρμογές word, excel, access κλπ, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές μεθόδους (Γενιά X: M.O. 4,76, Γενιά Y: M.O 4,71), μια πρακτική που δεν είναι τόσο δημοφιλής για τους Babyboomers (M.O 3,75). Στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή της ταχύτητας και του αυτοματισμού είναι φυσικό οι νεότεροι υπάλληλοι να προτιμούν την ηλεκτρονική έναντι της φυσικής μορφής του υλικού που καλούνται να διαχειριστούν (Γενιά X: M.O. 4,64, Γενιά Y: 4,74) αποφεύγοντας χρονοβόρες και δύσκαμπτες χειρόγραφες διαδικασίες. Σημαντικός παράμετρος αποτελεί η έντονη οικολογική ευαισθητοποίηση και συνείδηση που διέπει τις σύγχρονες γενιές και

δικαιολογεί την απόρριψη την έγχαρτου υλικού, καθώς αποδεικνύεται επιβλαβές για το περιβάλλον. Και σε αυτή την περίπτωση οι εκπρόσωποι της μεγαλύτερης γενιάς δυσκολεύονται να υιοθετήσουν την εν λόγω τακτική (Μ.Ο.= 3,71), όχι εξαιτίας της έλλειψης περιβαλλοντικής συνείδησης αλλά της μέχρι πρότινος εργασιακής τους εμπειρίας, η οποία στηριζόταν κατά το μεγαλύτερο μέρος στη διαχείριση έγχαρτης μορφής υλικού και μόλις τα τελευταία χρόνια αντικαταστάθηκε- εν μέρει βέβαια- από την ψηφιακή.

Οι τεχνολογικές συνθήκες, επομένως, στις οποίες έζησαν και μεγάλωσαν οι εργαζόμενοι συντέλεσαν καθοριστικά στην τεχνολογική τους εξοικείωση και διαμόρφωσαν σημαντικά τον βαθμό ένταξης των τεχνολογικών επιτευγμάτων στον εργασιακό τους βίο. Δεδομένου, λοιπόν, ότι τα ηλεκτρονικά μέσα και ο Η/Υ αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας των νεότερων σε ηλικία υπαλλήλων δεν θα μπορούσαν να μην είναι άμεσα και άρρηκτα συνδεδεμένα με την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Από την άλλη, μπορεί οι Boomers να διαθέτουν μικρότερα επίπεδα τεχνολογικής κατάρτισης, καθώς η τεχνολογία ήρθε αργά στη ζωή τους, συνοδευόμενα από χαμηλή αυτοπεποίθηση και σιγουριά κατά τη χρήση της, ωστόσο η ένταξη του Η/Υ στην εργασιακή τους καθημερινότητα είναι αδιαμφισβήτητη. Καταλυτικό παράγοντα σε αυτό αποτέλεσε - πέραν από την σύγχρονη τεχνολογική εποχή και τις απαιτήσεις της - η ψηφιοποίηση αρκετών υπηρεσιών από τον Φορέα καθιστώντας αδήριτη την ανάγκη προσαρμογής όλων στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

8 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Αδιαμφισβήτητα, όπως προκύπτει από την παρούσα μελέτη, ο εργασιακός χώρος του e-ΕΦΚΑ αποτελεί σήμερα τόπο συνάντησης, συνύπαρξης και αλληλεπίδρασης ατόμων που εκπροσωπούν διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και λειτουργούν ως φορείς διαφορετικών αντιλήψεων, κουλτούρας και στάσης ζωής, έτσι όπως διαμορφώθηκαν μέσα από τις εμπειρίες και τα βιώματά τους στον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και τεχνολογικό τομέα. Αν και το δείγμα είναι μικρό σε σχέση με το σύνολο των υπαλλήλων του Φορέα, εντούτοις μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα προς αξιοποίηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των γενεών που συναντάμε στον Φορέα και οι οποίες περιλαμβάνουν τους Babyboomers και τις Γενιές X και Y. Η Γενιά Z, η οποία δεν ανήκει ακόμα στο στελεχιακό του δυναμικό ίσως αποτελέσει αντικείμενο

έρευνας μελλοντικά. Το ανθρώπινο δυναμικό του e ΕΦΚΑ απαρτίζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό του από εκπροσώπους των Γενεών X και Y, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και συγκεκριμένα απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, ενώ όσον αφορά το φύλο επικρατεί το γυναικείο. Στις θέσεις ευθύνης συναντάμε τους Babyboomers, παρά το μικρό ποσοστό παρουσίας τους στον Φορέα, καθώς βασικό κριτήριο -σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία -για την κάλυψη των θέσεων αυτών είναι η εμπειρία που αποκομίζεται με την πάροδο των ετών από τα στελέχη καθιστώντας έτσι την ηλικία κυρίαρχο παράγοντα.

Οι διαπιστώσεις αυτές μπορούν να αποτελέσουν αφορμή και εφαλτήριο για τη Διοίκηση του Φορέα και την πολιτική ηγεσία για χάραξη στρατηγικών, οι οποίες μέσα από την κατανόηση των λόγων για τις απόψεις των εργαζομένων μεταξύ των γενεών θα οδηγήσουν στην γεφύρωση των χασμάτων αυτών και στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανωτικού περιβάλλοντος.

Προς την κατεύθυνση της άμβλυνσης και γεφύρωσης των διαφορετικών απόψεων και αξιών των εργαζομένων με σκοπό την αρμονική συνύπαρξη και οργανωτική αποτελεσματικότητα σημαντικό ρόλο καλείται να διαδραματίσει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία έχει επιφορτιστεί με το δύσκολο έργο της διαχείρισης του μεγάλου όγκου των υπαλλήλων που προέκυψε με την ενσωμάτωση διαφορετικού σε μέγεθος αριθμού υπαλλήλων προερχόμενων από τα πρώην ταμεία και της αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία, επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και ηλικίας. Η συνεργασία διαφορετικών ηλικιακών ομάδων θα μπορούσε να συμβάλει όχι μόνο στη μείωση των συγκρούσεων, αλλά και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων.

Αναμφίβολα οι υπάλληλοι όλων των γενεών μοιράζονται κοινές αντιλήψεις για το πρότυπο του ηγέτη, ο οποίος είναι απαραίτητο να διαπνέεται από αισθήματα σεβασμού, δικαιοσύνης, να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδικότητα και γενικότερα να υιοθετεί μια δημοκρατική συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους προκειμένου να τους εμπνέει και να τους οδηγεί σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας με την παράλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και την αναγνώριση της προσφοράς και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Το γεγονός ότι η παροχή αυτονομίας δεν συγκαταλέγεται στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αποδεικνύει την ανάγκη καθοδήγησης των υπαλλήλων από τους ιεραρχικά

ανωτέρους τους αλλά και της ανάληψης ευθύνης στο μέτρο που αναλογεί αντίστοιχα. Υπό αυτό το πρίσμα χρέος της Διοίκησης αποτελεί η μέριμνα για την αξιοποίηση ατόμων με γνώρισμα που ανταποκρίνονται ταυτόχρονα στα πρότυπα ηγεσίας των υπαλλήλων αλλά και στις απαιτήσεις του Οργανισμού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Σημαντικής σπουδαιότητας κρίθηκε και η ανάγκη επένδυσης του Φορέα στην παροχή εκπαίδευσης τόσο των τεχνικών δεξιοτήτων προκειμένου για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και κατά συνέπεια την ορθότερη εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων όσο και της ανάπτυξης δεξιοτήτων που αφορούν την αλληλεπίδραση με τους άλλους, την αποτελεσματική επικοινωνία και την ανάπτυξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο- αν και οι τελευταίες βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση σε σχέση με τις πρώτες έστω και ελάχιστα. Τα μέσα εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθούν οφείλουν να είναι πρόσφορα και άμεσα προσβάσιμα από τους ενδιαφερόμενους και εναρμονισμένα με τις σύγχρονες τεχνολογίες πλην όμως είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες και δυσκολίες της μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας αναφορικά με την γνώση και προσαρμογή της στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Για τη γενιά αυτή, η οποία εμφανίζεται λιγότερο καταρτισμένη τεχνολογικά και στέκεται αρκετά σκεπτική και διστακτική μπροστά στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας , θα μπορούσαν να αποτελέσουν σύμμαχοι και αρωγοί(πέρα από την οποιαδήποτε παροχή δυνατότητας κατάρτισης από τον Φορέα) οι πλήρως εξοικειωμένες με την τεχνολογία νεότερες γενιές , οι οποίες με προθυμία και μέσα στα πλαίσια της συναδελφικότητας θα μπορούσαν να διευκολύνουν με τις γνώσεις τους τους μεγαλύτερους στον τομέα της υιοθέτησης των τεχνολογικών μέσων. Από την άλλη βέβαια οι πιο σύγχρονες γενιές θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την πείρα των στελεχών με πολυετή εμπειρία, ενέργεια που δεν περιορίζεται πια στην πρόθεση και στην βούληση των υπαλλήλων αλλά σύντομα θα αποκτήσει και θεσμικό πλαίσιο (mentoring).

Κομβικής σημασίας για τη δημιουργία αποτελεσματικού οργανωσιακού περιβάλλοντος αποτελούν οι εργασιακές σχέσεις και η κουλτούρα του φορέα. Για όλα τα στελέχη του Φορέα ανεξαρτήτως ηλικίας αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική η παροχή φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ενισχύεται η συνεργασία και καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα χωρίς δεν γίνεται ανεκτή οποιαδήποτε ανήθικη συμπεριφορά και διάκριση. Η αναγνώριση της αξίας των συναδέλφων μεταξύ τους αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική για όλους, το οποίο εξηγείται και σε μεγάλο

βαθμό από την συνένωση των επιμέρους ταμείων και την εκ των πραγμάτων αναγκαστική συνύπαρξη ατόμων με διαφορετική φύση και ρυθμούς εργασίας, τα οποία έφεραν στην επιφάνεια προβλήματα συνύπαρξης όχι μόνο λόγω του ηλικιακού παράγοντα αλλά και της διαφορετικής οργανωσιακής νοοτροπίας, ένα πεδίο που μπορεί να αποτελέσει ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης μελλοντικά. Γι' αυτό λοιπόν αποδείχθηκε ιδιαίτερης βαρύτητας ο Φορέας να διέπεται από ξεκάθαρες αξίες και ηθική χωρίς όμως να κρίνεται εξίσου σημαντική, ειδικά για την μεγαλύτερη και νεότερη γενιά, η ανάγκη ευθυγράμμισής τους με τις προσωπικές τους αξίες.

Στον τομέα της παρακίνησης θα ήταν ωφέλιμη για τον οργανισμό όχι μια οριζόντια παροχή κινήτρων αλλά ανάλογη με τις ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των γενεών. Ειδικότερα βλέπουμε ότι οι παροχές πλέον του μισθού, όπως οι πρόσθετες άδειες και η πρόσθετη αμοιβή (bonus) που συνοδεύει έναν στόχο λειτουργούν ενθαρρυντικά για τους υπαλλήλους του e ΕΦΚΑ και ιδιαίτερα για τις νεότερες γενιές. Η διαπίστωση αυτή εξηγείται, αν λάβουμε υπόψη τη δυσμενή δημοσιονομική κατάσταση που περιήλθε η χώρα τα τελευταία χρόνια και τις μεγάλης έκτασης περικοπές μισθών που υπέστη ο δημόσιος τομέας εξαιτίας αυτής αλλά και το γεγονός ότι οι αυτοί που επλήγησαν περισσότερο από την κατάσταση αυτή ήταν οι σύγχρονες γενιές. Δεδομένου ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων από την ανώτερη Διοίκηση του Φορέα δεν είναι απεριόριστη και ανεξέλεγκτη αλλά άμεσα εξαρτώμενη από τα δημοσιονομικά δεδομένα της χώρας, η παροχή ηθικής επιβράβευσης θα λειτουργήσει ο ισχυρός παρακινητικός παράγοντας για τους υπαλλήλους κάθε ηλικίας αυξάνοντας της αποδοτικότητά τους χωρίς καμία περαιτέρω επιβάρυνση του Φορέα. Επίσης η παροχή δυνατότητας τηλεργασίας μέσω του εκσυγχρονισμού του Φορέα στους νεότερους κυρίως υπαλλήλους, ως πιο ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι στις νέες τεχνολογίες και στις νέες εργασιακές συνθήκες που επέβαλε η πανδημία COVID-19 δύναται να τους κινητοποιήσει και να συμβάλει στη δημιουργία αισθήματος προσφοράς και δέσμευσης απέναντι στην εργασία και στον Φορέα. Ο Φορέας, λοιπόν, πρέπει να επικεντρωθεί τόσο στους ενδογενείς όσο και οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης, καθώς καθίστανται εξίσου σημαντικοί για όλους ανεξαρτήτως ηλικίας.

Όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα ο βαθμός της ταύτισης και εμπλοκής των εκπροσώπων των νεότερων γενεών με τον οργανισμό και τους στόχους του κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με την παλιότερη γενιά των Babyboomers. Η αφοσίωση, η πίστη, ο σεβασμός προς τον Φορέα, το ενδιαφέρον για

το μέλλον και την προοπτική του είναι απαραίτητο να ενισχυθούν, ειδικά στους νεότερους, ώστε να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την υλοποίηση των στόχων του. Η δημιουργία και εξασφάλιση από τον Φορέα ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα, ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση των υπαλλήλων ανεξαρτήτως της ηλικιακής τους ομάδας, καλλιέργεια της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος, ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων καθώς και η παρουσία ηγετικών μορφών ικανών να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους θα συμβάλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και του αισθήματος περηφάνιας των υπαλλήλων ως μέλη του Οργανισμού. Εδώ μπορούν να βρουν εφαρμογή τα λόγια του Deal, (2007) *«τα άτομα ήταν επίσης πιο πιθανό να παραμείνουν σε έναν οργανισμό, εάν ο οργανισμός σέβονταν τους ηλικιωμένους με εμπειρία περισσότερο από τους νεότερους και εάν οι οργανισμοί σέβονταν τους νεότερους, τουλάχιστον για τα ταλέντα τους».*

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα μέλη όλων των γενεαλογικών ομάδων επιβάλλεται με ενσυναίσθηση και διάθεση αμοιβαίας κατανόησης των διαφοροποιητικών τους στοιχείων να στοχεύουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή τους τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Καθίσταται, επομένως, απαραίτητο να αξιοποιηθούν τα ιδιαίτερα γενεαλογικά χαρακτηριστικά τους και να αποτελέσουν όχι πεδίο διαμάχης αλλά ανταλλαγής απόψεων και γόνιμου διαλόγου για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μια ευκαιρία για ομαλή και απρόσκοπτη δημιουργία και συνύπαρξη ενός αξιόλογου εργατικού δυναμικού που θα αναπτυχθεί μέσα στους κόλπους του Φορέα, το οποίο θα συνδράμει καταλυτικά ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός και βιώσιμος.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Arsenault, P. M. (2004). "Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue." *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Machova, R. (2017). "The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace". In *Proceedings of the 5th International conference on management, leadership and governance* (pp. 46-53).
- Bencsik, A. et al. (2016). "Y and Z Generations at Workplaces". *Journal of Competitiveness*, September 2016
- Bennett, S. E., & Rademacher, E. W. (1997). *The age of indifference revisited: Patterns of political interest, media exposure, and knowledge among Generation X*. After the boom: The politics of Generation X, 21-42
- Benson, J., & Brown, M. (2011). "Generations at work: are there differences and do they matter?". *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Berk, R. A. (2013). "Multigenerational diversity in the academic workplace: Implications for practice". *Journal of Higher Education Management*, 28(1), 10-23.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). "Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes." *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Blevins, Sonya (2014). *Understanding learning styles*. MedSurg Nursing, vol. 23, no. 1, Jan.-Feb. 2014,
- Bova, B. & Kroth, M. (2001). "Workplace learning and generation X". *Journal of Workplace Learning*, 13, 57-65
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Cogin, J. (2012). "Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294

- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). *Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes*. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Constanza, D. et al. (2012). "Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis", *Journal of Business Psychology*, 27, 375-294
- Cowan, M. (2014). *Generation Z: the new kids on the block have arrived*.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). *The supervisor and generational differences*. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19–22.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). "Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers." *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). "An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status". *Journal of Managerial Issues*, 102-118.
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). "Global generations: Social change in the twentieth century". *British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577
- Eisner, S. P. (2005). "Managing generation Y". *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
- Ertas, N. (2015). *Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service*. *Public Personnel Management*, 44, 401–423.
- Gancheva G., (2013). *How to engage employees according to their age*.
- Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*.
- Jurenka R., A. Starecek, N. Vranakova and D. Caganova (2018), *The Learning Styles of the Generation Group Z and Their Influence on Learning Results in the Learning Process*, Conference: 2018 16th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. *Industrial and Commercial Training*. 39, 98–103.
- Glisson, Ch., Durick, M. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*. (S. Publications, Ed.) *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 61-81.
- Gyurák Z. Babel'ová and M. Horváthová, (2017) "*Manazment odmenovania vzhľadom na generacné rozdiely*" in Fórum manazéra, vol. 13. VIVAEDUCA, 2017, pp. 31-40. (Μετάφραση στα Αγγλικά: "*Management of rewards with regard to gender differences*" in *Forum of managers*, vol. 13. VIVAEDUCA, 2017, pp. 31-40.
- Half Robert (2015). *Get ready for generation Z*.

- Hanaysha J. (2016). *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment and Organizational Learning on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 229, pp. 289-297.
- Hatfield, S.L., 2002, *Understanding the four Generations to enhance workplace management*. *Exchange*, 22 (4), pp. 72-74.
- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *The true clash of civilizations*. *Foreign policy*, 63-70.
- Jaeger, Hans (1985), *Generations in History: Reflections on a Controversial Concept*. *History and Theory* 24 (3): 273–292
- Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). *Generational comparisons of public employee motivation*. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37
- Jones C., Shao B., (2011). *The next Generation and digital natives: implications for higher education*. New York: Higher Education Academy.
- Joyner, T. (2000). *Gen X-ers focus on life outside the job fulfillment*. *The Secured Lender* May/Jun.
- Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724
- Kapil Y., Rox A., (2014). “Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces”. *International Journal of Social Relevance Concern*, 2(1).
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kersten, D. (2002). *Today's generations face new communication gaps*.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). “Corporate Culture and Performance”. New York, NY: *The Free Press*.
- Kotter, P., Heskett, L. (1992). “Corporate Culture and Performance”. New York: Macmillan
- Kralj, A. L., & Solnet, D. J. (2011). *The influence of perceived organizational support on engagement: A cross-generational investigation in the hospitality industry*. International CHRIE Conference-Refereed Track
- Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational employees: Strategies for effective management*. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kwon, I., Banks, D. (2004). “Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors”. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), pp. 606-622.
- Lazányi K., (2016). *Who do you trust? - Safety aspect of interpersonal trust among young adults with work experience*. In: 11th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI)

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). “Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). “Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research”. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., & Cennamo, L. (2008). “Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit”. *Journal of managerial psychology*.
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2015). “Millennial generation perceptions of value-centered leadership principles”. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 382–397. doi:10.1080/15332845.2015.1008386
- Mannheim, K., 1952. *The problem of generations*. In: Kecskemeti, D. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London, pp. 276–322
- Martin, C. A. (2005). *From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y*. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maynew B., (2011). *Work Ethics in the Workplace: Generation Differences*. Bruce Mayhew Blog.
- Middlemiss Nicola (2015). *Why Gen Z will change the way you lead Robert Half*. (2015). *Get ready for generation*.
- Mitchell, S. (1998). *American generations. American generations series*.
- Mitchell D. (2008) *What really Works in Using Evidence-based Teaching Strategy*
- Modway, R., Steers, R., Porter, L. (1979). “The measurement of organizational commitment”. *Journal of vocational behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Murphy, R. J., Gray, S. A., Straja, S. R., & Bogert, M. C. (2004). “Student learning preferences and teaching implications: Educational methodologies.” *Journal of Dental Education*
- Mutte, J-L. 2004. *Managing workers of the next decade*. Expatica HR [online] 15 September.
- Niemiec, S. (2000). *Finding common ground for all ages*. *Security Distributing and Marketing*, 30
- Neuborne, E., & Kerwin, K. (1999). *Generation y*. *Business Week*, 46-50.

- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the net generation*. Boulder, CO: Educause.
- Ortega y Gasset, J. (1997). *Izbrannye trudy* [Selected works] (Trans. from Spanish). Ves Mir.
- Pilcher, Jane (September 1994). “Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued legacy”. *British Journal of Sociology* 45 (3): 481–495
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*.
- Παπαλεξάνδρη Ν. & Μπουραντάς Δ (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Μπένου
- Randstad Work Solutions. (2006). *Employee review*.
- Randstad Work Solutions. (2007). *World of work survey*.
- Rath, D. (1999). *Bridging the generation gap*. InfoWorld, 21, 84.
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). “The role of recruiting source informativeness and organizational perceptions in decisions to apply”. *International Journal of Selection and Assessment*, (4), 235-249.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). *Generational differences*. Handbook of research on educational communications and technology, 3, 295-303.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Μετάφραση στα ελληνικά: *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ)
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Report- Institute for Employment Studies
- Ryder, N. (1965) *The cohort as a concept in the study of social change*, American Sociological, Review 30:843-61
- Ραφιά Ασημίνα (2020), *Η αξιοποίηση των Social Media στην προώθηση τουριστικών προϊόντων και η επιρροή τους στις καταναλωτικές συνήθειες των τουριστών της Generation Z*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Ρούσσοι, Π.Α. & Τσαούσης, Γ (2010). Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Saks, A. M. (2006). “Antecedents and consequences of employee engagement”. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarantopoulou A. (2020). *Motivational factors in the workplace, how they differentiate depending on the Generation people belong and their impact on engagement and productivity*, Hellenic Open University, Patras, Greece, July, 2020
- Semenova, V. V. (2003). *Sovremennye kontseptualnye i ehmpiricheskie podkhody k ponyatiyu “pokolenie”* [Modern conceptual and empirical approaches to the concept of “Generation”]. *Rossiia reformiruyushchayasya*, 3, 213–237.

- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). "Generational differences in leader values and leadership behaviors". *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Shamis, E., & Nikonov, E. (2017). Teoriya pokolenii. Neobyknovennyi Iks [Generation theory. Unusual X]. Izdatelskii dom Universiteta "Sinergiya."
- Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Strauss, William · Howe, Neil (1991). *Generations: The History of America's Future*, 1584–2069. New York: Harper.
- Strauss W. and Howe N., (2005). *Generations*, pp.2.
- Tang, T.L. & Tzeng, J. Y. (1992). "Demographic correlates of the protestant work ethic". *Journal of Psychology*, 126, 163–170.
- Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Tari, A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tericum Kiadó Kft.
- The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). *Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters*.
- Tolbize, A. (2008), *Generational Differences in the Workplace*, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Tulgan, B. (1995). *Managing generation x: How to bring out the best in young talent*. Santa Monica
- Turek. (2002) *Učebné štýly a rozvoj schopností žiakov učit sa* Banská Bystrica: Metodicko -pedagogické centrum, 2002. 40s. (Μετάφραση στα Αγγλικά: *Teaching styles and development of pupils' learning abilities*. Banská Bystrica: Methodological and pedagogical center, 2002. 40p.)
- Turner, A. (2015). "Generation Z: Technology and social interest". *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. and Lance, C. E. (2010), "Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing", *Journal of Management*, 36, 1117–42
- Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Simon and Schuster
- Valueoptions.com, The baby boomer generation [Born 1946–1964]
- Valueoptions.com. Generation X [Born 1965–1980]
- de Waal, A.A. (2006/2010), "*The characteristics of a high performance organization, social science research network*",

- de Waal, A.A. (2012a), “*Characteristics of high performance organizations*”, Journal of Management Research, Vol. 4 No. 4, pp. 39-71.
- de Waal, A.A. (2012b), *What Makes a High Performance Organization, Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield, CT.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4), 363-382.
- Wray-Lake, L., Syvertsen, A. K., Briddell, L., Osgood, D. W., & Flanagan, C. A. (2011). *Exploring the changing meaning of work for American high school seniors from 1976 to 2005*. Youth & society, 43(3), 1110-1135
- Yang, S. M., & Guy, M. E. (2006). *GenXers versus boomers: Work motivators and management implications*. Public Performance & Management Review, 29, 267–284
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.

Νόμοι:

N. 4387/2016 (ΦΕΚ Α 85)

N. 4445/16 (ΦΕΚ Α 236)

N.4670/2020 (ΦΕΚ Α 43)

Π.Δ. 8/19 (ΦΕΚ Α8)

Διαδικτυακοί τόποι:

<https://www.nomotelia.gr>

<https://scholar.google.com>

<https://www.researchgate.net>

<https://www.sciencedirect.com>

<https://www.academia.edu>

<https://psycnet.apa.org>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

"Η συνύπαρξη των γενεών στον e ΕΦΚΑ"

Η παρούσα έρευνα διενεργείται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Σκοπός της είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των διαφορετικών γενεών, οι οποίες συνυπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον του e ΕΦΚΑ.

Παρακαλώ όπως απαντήσετε αυθόρμητα και ειλικρινά στα ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις θεωρούνται εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν για επιστημονικούς σκοπούς. Με δεδομένο ότι η συμβολή σας στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι καθοριστική, λόγω της γνώσης και της εμπειρίας σας, σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας προκειμένου να το συμπληρώσετε.

Σας ευχαριστώ ειλικρινά εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην προσπάθειά μου.

Με εκτίμηση,

Ελένη Καρίνου

karinouele@gmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο

Γυναίκα Άνδρας

Έτος γέννησης

Επίπεδο εκπαίδευσης

Κάτοχος ΠΜΣ/
Διδακτορικού Απόφοιτος
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Απόφοιτος Λυκείου

Θέση

Υπάλληλος Προϊστάμενος Διευθυντής Γενικός
Διευθυντής

Οικογενειακή Κατάσταση

Έγγαμος/
Σύμφωνο Συμβίωσης Άγαμος Χήρος Συζώ

Διαζευγμένος

Έτη προϋπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

Έτη υπηρεσίας στην
παρούσα θέση εργασίας _____

Γνώση Η/Υ

Γνωρίζω εμπειρικά Γνωρίζω & έχω πιστοποίηση Έχω παρακολουθήσει σεμινάριο του Φορέα Δεν γνωρίζω

Οργανική Μονάδα που υπηρετείτε

Τοπική Διεύθυνση Κεντρική Διοίκηση ΚΕΑΟ ΠΕΚΑ

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
A. Πόσο σημαντικό θεωρείτε ο Προϊστάμενος:					
1. Να είναι φιλικός και συνεργάσιμος					
2. Να αποτελεί πρότυπο					
3. Να σας αντιμετωπίζει με σεβασμό					
4. Να είναι δίκαιος					
5. Να ενισχύει την συνεργασία και την ομαδική εργασία					
6. Να ενδιαφέρεται να αναπτύξει και να ενδυναμώσει τα μέλη της ομάδας					
7. Να ενισχύει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων και να ζητά τις ιδέες της ομάδας για λύσεις					
8. Να μεταβιβάζει τις ευθύνες αποτελεσματικά και δίνει σαφείς οδηγίες για την ολοκλήρωση των εργασιών					
9. Να παρέχει αυτονομία στη λήψη αποφάσεων					
10. Να παρέχει τακτική ανατροφοδότηση					
11. Να αναγνωρίζει την προσφορά σας					
12. Να αξιοποιεί τις δυνατότητές σας στο έπακρο					

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Β. Είναι σημαντικό ο Φορέας στον οποίο εργάζεστε να σας παρέχει:					
1. Εκπαίδευση σε δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (γνώση αντικειμένου, διαδικασιών, νομοθεσίας κλπ)					
2. Εκπαίδευση σε δεξιότητες που αφορούν την επικοινωνία, λήψη αποφάσεων					
3. Εξατομικευμένη μάθηση μέσω προσαρμοσμένου περιβάλλοντος (μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης, παροχή βοηθημάτων πχ εγχειρίδια, link κλπ) τα οποία είναι πάντα διαθέσιμα					
4. Άλλες παροχές πέραν του μισθού π.χ. πρόσθετη άδεια, κλπ					
5. Επιπλέον αμοιβή για επίτευξη στόχου (μπόνους)					
6. Ηθική ανταμοιβή					
7. Την ευκαιρία για τηλεργασία					
8. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής					

Γ. Πόσο σημαντικό θεωρείτε :	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1. Ο Φορέας να έχει ξεκάθαρες αξίες και ηθική					
2. Ο Φορέας να ενισχύει την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τους					
3. Ο Φορέας να υποστηρίζει τη διαφορετικότητα και να εκτιμά τη μη ανοχή στις διακρίσεις ή άλλες ανήθικες συμπεριφορές					
4. Οι συνάδελφοι να αναγνωρίζουν την αξία του άλλου και αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον ως ισάξιους					
5. Η κουλτούρα του οργανισμού να είναι ευθυγραμμισμένη με τις προσωπικές σας αξίες					
6. Ο Φορέας να παρέχει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας					

Δ. Συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1. Νιώθω περήφανος που είμαι μέρος του οργανισμού					
2. Νιώθω πίστη/αφοσίωση και σεβασμό προς τον οργανισμό.					
3. Έχω έντονο ενδιαφέρον για το μέλλον του οργανισμού.					
4. Μου αρέσει να παρέχω νέες ιδέες για την ανάπτυξη του οργανισμού.					
5. Είμαι πρόθυμος να προσφέρω περισσότερα και να υποστηρίξω τον οργανισμό μου όταν χρειάζεται					
6. Έχω ισχυρή πρόθεση για προσωπική ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό					
7. Θεωρώ πολύ σημαντικό να υπάρχει κατά διαστήματα αλλαγή αντικειμένου εργασίας					
8. Καταφέρνω να πετύχω ή να υπερβώ τους στόχους και τις προθεσμίες μου.					

Ε. Βαθμός συχνότητας χρήσης Η/Υ	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
1. Χρησιμοποιώ ψηφιακά μέσα για να επικοινωνώ στη δουλειά (e-mail)					
2. Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση όταν χρησιμοποιώ Η/Υ στην εργασία μου					
3. Χρησιμοποιώ Η/Υ (word, excel κλπ) για την οργάνωση της εργασίας μου					
4. Προτιμώ να χειρίζομαι υλικό σε ηλεκτρονική παρά σε έγχαρτη μορφή					