



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

ΔΠΜΣ «Επιχειρηματικότητα»

***Ευνοιοκρατία – Νεποτισμός στις μικρομεσαίες
επιχειρήσεις***

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Στυμονιάρης Ελευθέριος

Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια Μαρία

Λάρισα, 2023

Περιεχόμενα

Υπεύθυνη Δήλωση	3
Ευχαριστίες.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
2.1 Ευνοιοκρατία και νεποτισμός.....	8
2.2 Εργασιακή ανασφάλεια	9
2.3 Πρόθεση αποχώρησης	10
2.4 Ευνοιοκρατία και νεποτισμός.....	11
2.4.1 Δομικά στοιχεία Ευνοιοκρατίας.....	12
2.4.2 Προβλεπτικοί παράγοντες ευνοιοκρατίας	14
2.4.3 Συνέπειες ευνοιοκρατίας.....	14
2.5 Εργασιακή Ανασφάλεια.....	15
2.5.1 Δομικά στοιχεία Εργασιακής Ανασφάλειας.....	16
2.5.2 Προβλεπτικοί παράγοντες εργασιακής ανασφάλειας.....	19
2.5.3 Αποτελέσματα εργασιακής ανασφάλειας	20
2.6 Πρόθεση Αποχώρησης.....	22
2.6.1 Δομικά στοιχεία πρόθεσης αποχώρησης.....	22
2.6.2 Προβλεπτικοί παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης	24
2.7. Μέτρα αντιμετώπισης ευνοιοκρατία & νεποτισμού	25
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	27
4. ΑΝΑΛΥΣΗ	28
4.1 Ερωτήσεις ευνοιοκρατίας.....	28
4.2 Ερωτήσεις εργασιακής ανασφάλειας	33
4.3 Ερωτήσεις πρόθεσης αποχώρησης.....	35
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	37
5.1 Θεωρητικό επίπεδο.....	37
5.2. Πρακτικό επίπεδο	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Ευνοιοκρατία-Νεποτισμός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις». Κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επιπλέον, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα

Ονοματεπώνυμο : Στυμονιάρης Ελευθέριος

(Υπογραφή)

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία, έχω την ανάγκη και το ηθικό καθήκον να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσοι συνέβαλαν προσφέροντας την πολύτιμη βοήθειά τους, στην εκπόνησή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Μπέλλου Βικτώρια Μαρία, η οποία με καθοδήγησε με τις επιστημονικές της γνώσεις στο θέμα της εργασίας μου. Με την υπομονή της, την προθυμία της και τις υποδείξεις της με κατηύθυνε αποτελεσματικά από την αρχή έως την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Ευχαριστίες θα ήθελα επίσης να εκφράσω στους οικείους και μη, οι οποίοι συνδιαλλάχθηκαν για τους σκοπούς της έρευνάς μου, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο στην εξαγωγή συμπερασμάτων, χρήσιμων για την έρευνά μου.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και της εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου για τη αμέριστη υποστήριξη της, σε αυτή την πολύ έντονη ακαδημαϊκή χρονιά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπίσει τις απόρροιες της ευνοιοκρατίας και του νεποτισμού και να εξετάσει την επίδραση των εφαρμογών τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο, προσδιορίζονται με ακρίβεια οι έννοιες της ευνοιοκρατίας, του νεποτισμού, καθώς και οι συμπληρωματικές έννοιες όπως, της εργασιακής ανασφάλειας και της πρόθεσης αποχώρησης και η εντρύφηση σε αυτές. Αναλύονται τα δομικά στοιχεία των εννοιών, οι προβλεπτικοί παράγοντές τους και τέλος οι συνέπειες των παραπάνω στους εργαζομένους ενός οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Οι ερωτήσεις δομήθηκαν σύμφωνα με τα προκαθορισμένα θέματα της μελέτης. Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της συνέντευξης και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με την τεχνική ημιδομημένης συνέντευξης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης επισημαίνουν πως η ευνοιοκρατία σχετίζεται έντονα με χαμηλό αίσθημα δικαίου προς τον οργανισμό. Η αδικία που βιώνει ο εργαζόμενος εγείρει την εργασιακή ανασφάλεια με αποτέλεσμα την πρόθεση αποχώρησης.

Λέξεις κλειδιά

Ευνοιοκρατία, Νεποτισμός, Εργασιακή ανασφάλεια, Πρόθεση αποχώρησης.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to identify the consequences of favoritism and nepotism and to examine the effect of their applications on small and medium enterprises.

In the first chapter, the concepts of favoritism, nepotism, as well as complementary concepts such as job insecurity and intention to leave are precisely defined. The structural elements of the concepts, their predictive factors and finally the consequences of the above on the employees of an organization are analyzed. In the second chapter, the research methodology and interview questions are presented. The questions were structured according to the predetermined topics of the study. The interview technique was used in the study and the data was collected using the semi-structured interview technique.

The results of the study point out that favoritism is strongly related to a low sense of justice towards the organization. The injustice experienced by the employee raises job insecurity resulting in the intention to leave.

Keywords

Favoritism, Nepotism, Job insecurity, Intention to leave

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε παλαιότερη βιβλιογραφία η ευνοιοκρατία (favoritism) και ο νεποτισμός (nepotism) δεν αναλύονταν ως οργανωσιακά φαινόμενα. Οι δυο έννοιες μελετήθηκαν κυρίως από κοινωνικές επιστήμες, όπως η ιστορία και η ψυχολογία. Από αυτή την οπτική πολλά ζητήματα και ερωτήματα σχετικά με αυτές τις έννοιες εισήχθησαν πρόσφατα. Η ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός δημιουργούν συχνά ευκαιρίες για κατάληψη ανώτερων θέσεων ακόμη και ολόκληρων τμημάτων για ευνοούμενους και στενούς συγγενείς, κάτι που αναπόφευκτα επιφέρει υποβάθμιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Ευνοιοκρατικά φαινόμενα εμφανίζονται εν απουσία των επίσημων θεσμών και κανόνων για τη ρύθμιση των κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων της κοινωνίας. Όμως, όταν οι επίσημοι θεσμοί εμφανίζουν δυσλειτουργίες, αντικαθίστανται από ανεπίσημους, και τα φαινόμενα όπως η ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός ευδοκιμούν.

Κάθε οργανισμός λόγω των συστημικών χαρακτηριστικών του επεξεργάζεται ορισμένους μηχανισμούς, για να διατηρήσει τη λειτουργία του ως σύνολο. Μια σειρά από παράγοντες όπως η οικονομική ανασφάλεια, το βάρος της φορολογίας και η γραφειοκρατία δημιουργούν αστάθεια στο εξωτερικό περιβάλλον και οδηγούν στην αναζήτηση οργανωσιακών μηχανισμών που επιτρέπουν την επιβίωση σε τέτοιες συνθήκες. Η ευνοιοκρατία συχνά προκαλεί αλυσιδωτή αντίδραση. Όπως υποστηρίζουν οι Akuffo & Kivipold, (2019) εάν ένας αρχηγός (leader) προτιμά να διορίζει στις ανώτερες θέσεις τα αγαπημένα του πρόσωπα, αυτά συνήθως συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, παίρνοντας τους δικούς τους έμπιστους ως αναπληρωτές, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο.

Με αυτόν τρόπο παρουσιάζονται ζητήματα σχετικά με τις έννοιες «ευνοιοκρατία και νεποτισμός», τις αιτίες τους, τις συνέργειες μεταξύ του επιπέδου αξιοπιστίας της κοινωνίας και την ευνοιοκρατία, όπως και τις αρνητικές επιπτώσεις τους, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Οι έρευνες αναφορικά με την ευνοιοκρατία είναι σε αφθονία στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, στην Ελλάδα οι μελέτες σχετικά με την ευνοιοκρατία είναι περιορισμένες.

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο να καθορίσει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν εφαρμογές ευνοιοκρατίας που βασίζονται σε σχέσεις γνωριμίας και διασύνδεσης, καθώς και να προσδιορίσει το είδος των επιπτώσεων αυτών των

εφαρμογών στους εργαζομένους αλλά και στον οργανισμό. Τα καίρια ερωτήματα που προκύπτουν είναι: πώς η προώθηση της ευνοιοκρατίας και του νεποτισμού σχετίζονται έντονα με το φαινόμενο της εργασιακής ανασφάλειας (job insecurity); Και πώς τελικά τονώνεται η διάθεση των μη ευνοούμενων σε πρόθεση για αποχώρηση (intension to leave) από την εργασία .

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ευνοιοκρατία και νεποτισμός

Η ευνοιοκρατία έχει την έννοια της άδικης και επιζήμιας υποστήριξης των ευνοούμενων στην εξουσία προς την προκατάληψη του κοινού σκοπού (Chudinov, 2003). Ένας ευνοούμενος είναι ένα άτομο που έχει εμπιστοσύνη στον ανώτερό του και επηρεάζει τις λύσεις του για να «ανέβει» στη σκάλα της καριέρα του χάρη στην αίσθηση ότι έχει επιλεγεί. Ο όρος «ευνοιοκρατία» όπως και ο νεποτισμός είναι ταυτόσημες (nepotism, από τη λατινική λέξη «nepos, nepotis» που σημαίνει «εγγονός, ανιψιός») και εκφράζονται με την προώθηση συγγενών ή φίλων ανεξάρτητα από τις επαγγελματικές τους αρετές. Οι ορισμοί που δίνονται υπονοούν ότι η ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός λαμβάνουν χώρα σε τέτοιες περιπτώσεις όπου ένας «αρχηγός» που διαθέτει εξουσία προωθεί έναν ευνοούμενο για να ανελιχθεί ανεξάρτητα από την εμπειρία, τις γνώσεις, τις υπηρεσίες και τα επιτεύγματα.

Μία από τις αιτίες της οικονομικής επιβράδυνσης έγκειται στο γεγονός ότι οι περισσότερες από τις ανώτερες θέσεις καταλαμβάνονται από άτομα που δεν ικανοποιούν τα κριτήρια να κατέχουν μία θέση σαν και αυτήν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δίνονται πολλές αναποτελεσματικές λύσεις και η υλοποίησή τους δεν οδηγεί σε τίποτα. Τα οργανωσιακά φαινόμενα της ευνοιοκρατίας και του νεποτισμού αποτελούν πρωταρχικό μέλημα της έρευνας αφού αφενός υποκινούν την προώθηση αναποτελεσματικών συναδέλφων, για να κατέχουν τις κορυφαίες θέσεις στην οργανωσιακή ιεραρχία και αφετέρου εμποδίζουν ταλαντούχους και με εμπειρία συναδέλφους για ανέλιξη. Ο νεποτισμός και η ευνοιοκρατία είναι αντιεπαγγελματικές πρακτικές που παρέχουν προνομιακή μεταχείριση σε συγγενείς και φίλους στο χώρο εργασίας (Arasli & Tumer, 2008).

Η ευνοιοκρατία ως οργανωσιακό φαινόμενο είναι ευρέως διαδεδομένη, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά σε όλο τον κόσμο. Σε έρευνα του Penn Schoen Berland και το Πανεπιστήμιο Georgetown για την ευνοιοκρατία και τον νεποτισμό, προέκυψε ότι το 75% των ερωτηθέντων έτυχε να γίνει μάρτυρας ευνοιοκρατίας και το 23% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θα το ασκούσαν. Αυτό που παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον είναι ότι το 83% των ερωτηθέντων στην έρευνα ανέφερε ότι αυτό το φαινόμενο είναι επιζήμιο και επιφέρει τις χειρότερες λύσεις που τις περισσότερες φορές δεν επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα. Το ίδιο επαληθεύεται και από την παρούσα έρευνα. Από το 80% που ήταν μάρτυρες του φαινομένου, το 75% δήλωσε ανοιχτά, πως σε ανάλογη θέση, θα προωθούσαν δικά τους άτομα (συγγενείς, φίλους). Το ίδιο 75% δήλωσε πως τους είναι πιο εύκολη η συνεργασία με οικεία πρόσωπα, τόσο για την εργασιακή ρουτίνα, όσο και για την αποσυμπίεση. Το φαινόμενο της ευνοιοκρατίας είναι ενταγμένο στο πλαίσιο του φυσιολογικού στην ελληνική κοινωνία.

2.2 Εργασιακή ανασφάλεια

Η εργασιακή ανασφάλεια ορίζεται ως η ανησυχία των εργαζομένων για τη συνέχεια της απασχόλησής τους (Klandermans & Van Vuuren, 1999). Η εργασιακή ανασφάλεια έχει λειτουργήσει σε ορισμένες μελέτες ως εργασία με προσωρινή σύμβαση (Pearce, 1998) ή εργασία σε έναν οργανισμό που υποβάλλονται σε συρρίκνωση ή αναδιοργάνωση (Büssing, 1999; Roskies & Louis-Guerin, 1990). Μελέτες δείχνουν ότι μεμονωμένοι εργαζόμενοι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό βιώνουν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας (De Witte & Näswall, 2003; Letourneux, 1998; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Nätti, 2005). Επομένως, η εργασιακή ανασφάλεια ορίζεται ως ένα υποκειμενικό φαινόμενο, απαρτιζόμενη από δύο μέρη, ένα γνωστικό και ένα συναισθηματικό.

Η γνωστική συνιστώσα συνεπάγεται την εκτίμηση των εργαζομένων για την πιθανότητα να συμβεί ακούσια απώλεια εργασίας στο μέλλον, ενώ η συναισθηματική συνιστώσα αντιπροσωπεύει τον φόβο και την ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με πιθανή απώλεια εργασίας (Hartley, Jacobson, Klandermans, & van Vuuren, 1991).

Καθώς η εργασιακή ανασφάλεια αναφέρεται σε πιθανή μελλοντική απώλεια εργασίας και σχετίζεται με την αβεβαιότητα, είναι δυσκολότερο να αντιμετωπιστεί σε σύγκριση με μια πραγματική απώλεια εργασίας, επειδή σύμφωνα με τη θεωρία του άγχους (π.χ.,

Lazarus & Folkman, 1984) , “σε περίπτωση βλάβης ή απώλειας, το άτομο μπορεί τουλάχιστον να αρχίσει να αντιμετωπίζει την κατάσταση, ενώ η αβεβαιότητα καθιστά δύσκολο να γνωρίζει κανείς πώς να χειριστεί την κατάσταση”. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ανασφάλεια παρουσιάζεται συχνότερα με τους εργαζόμενους να αισθάνονται ανίσχυροι για τη συνέχιση της απασχόλησή τους (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

2.3 Πρόθεση αποχώρησης

Ως πρόθεση για αποχώρηση ορίζεται το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να απ’ εμπλακεί από την εργασία του, να αφήσει πίσω του όλους τους πόρους και την ενέργεια που επένδυσε στη θέση εργασίας του και να επενδύσει εκ νέου πόρους για την επόμενη εργασία του. Μελέτες σε ινδικά τηλεφωνικά κέντρα έχουν σημειώσει ότι οι πράκτορες αναφέρουν συχνά περιστατικά νεποτισμού από τη διοίκηση όσον αφορά τις αξιολογήσεις, την κατανομή ανταμοιβών και τις προαγωγές (Budhwar et al., 2006· Taylor et al., 2009· Nadeem, 2011· Vaidyanathan, 2012). Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, η αντιληπτή ευνοιοκρατία στην εργασία μπορεί να μειώσει την οργανωσιακή δέσμευση και να αυξήσει την πρόθεση για αποχώρηση (Deery, Nath & Walsh (2013). Επί της ουσίας, όσο πιο αντιληπτή είναι η ευνοιοκρατία στο χώρο εργασίας, τόσο ευκολότερα μπορεί να μειώσει την οργανωσιακή δέσμευση και να αυξήσει τη πρόθεση για αποχώρηση.

Η χαμηλή εργασιακή ενσωμάτωση και η χαμηλή εργασιακή δέσμευση φαίνεται να είναι κομβικά στοιχεία στην πρόθεση ενός εργαζομένου ώστε να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του. Η εργασιακή δέσμευση είναι κατά το πόσο ο εργαζόμενος εμφανίζει το αίσθημα της ικανοποίησης και πληρότητας για την εργασία του, πόσο του ταιριάζει, πόσο παραγωγικός αισθάνεται. Η εργασιακή ενσωμάτωση ορίζεται ως «*οι συνδυασμένες δυνάμεις που εμποδίζουν ένα άτομο να εγκαταλείψει τη δουλειά του*» (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablinski, 2004, σ. 159). Επίσης, η εργασιακή ενσωμάτωση περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την οργανωσιακή και την κοινωνική ενσωμάτωση (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). Οι ερευνητές επαλήθευσαν πως η οργανωσιακή διάσταση προβλέπει καλύτερα την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων από την κοινωνική διάσταση (Allen, 2006; Lee, Mitchell, Sablinski , Burton, & Holtom, 2004).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η παρούσα μελέτη περιορίζεται να εξετάσει την οργανωσιακή διάσταση, όταν αναφερόμαστε στην ενσωμάτωση της εργασίας. Ο Mitchell και οι συνεργάτες του θεώρησε ότι η ενσωμάτωση της εργασίας περιλαμβάνει τους δεσμούς κάποιου με άλλες πτυχές της εργασίας (άτομα και ομάδες), τις αντιλήψεις για την προσαρμογή του ατόμου με την εργασία και τις θυσίες που συνεπάγεται η αποχώρηση από την εργασία. Η ανάλυση της ενσωμάτωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν επίσημες και ανεπίσημες συνδέσεις με άλλες οντότητες στην εργασία και, καθώς ο αριθμός αυτών των συνδέσεων αυξάνεται, το επίπεδο της ενσωμάτωσης μεγεθύνεται (Holtom, Mitchell, & Lee, 2006).

Τέλος, η θυσία αφορά το αντιληπτό κόστος αποχώρησης από τον οργανισμό, τόσο τον οικονομικό όσο και κοινωνικό αντίκτυπο. Όσο υψηλότερο είναι το αντιληπτό κόστος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ενσωμάτωση (Holtom et al., 2006). Η ενσωμάτωση της εργασίας συλλαμβάνει στοιχεία της προσκόλλησης κάποιου στη δουλειά του/της, παρόμοια με τον προτεινόμενο ρόλο της δέσμευσης στην προσκόλληση (Gonzalez-Roma», Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

2.4 Ευνοιοκρατία και νεποτισμός

Η επιλογή των ευνοούμενων γίνονται βάσει κριτηρίων προσωπικής αξιοπιστίας και προσωπικής προτίμησης. Οι ευνοούμενοι μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες. Η πρώτη περιλαμβάνει άτομα που ήταν εξοικειωμένα με τον προϊστάμενο εδώ και πολύ καιρό και ως εκ τούτου έμπιστα π.χ. συγγενείς, φίλους, συμμαθητές. Η δεύτερη περιλαμβάνει νέες γνωριμίες που έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του αρχηγού π.χ. άτομα με παρόμοιες αξίες, ενδιαφέροντα και μοτίβο συμπεριφοράς. Μερικά μέλη ενός οργανισμού αποκτούν αυτοπεποίθηση με το να υποτιμούν τους συναδέλφους τους και να υποβάλλουν προσωπικές εμπιστευτικές πληροφορίες για αυτούς, καθώς και με μηχανορραφίες και παρενοχλήσεις που χαρακτηρίζονται από πολύ περίπλοκες συμπεριφορές όπως η κοινωνική απομόνωση του θύματος, το κουτσομπολιό, η εσκεμμένη εσφαλμένη εκτίμηση, η απόκρυψη των πληροφοριών.

Το ερώτημα που τίθεται σχετικά με το εάν η ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός μπορούν να συσχετιστούν με αναμφίβολα αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, φαίνεται να είναι αμφισβητούμενο. Η ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός ορίζονται ως φαινόμενα που καταλήγουν στον διορισμό των αγαπημένων προσώπων κάποιου ανώτερου που δεν

είναι άξιοι των θέσεων που καταλαμβάνονται και δε διαθέτουν ούτε επιχειρηματικές ούτε ηθικές ιδιότητες. Ωστόσο, η προώθηση του «αγαπημένου» δεν μπορεί κατηγορηματικά να θεωρηθεί ως μία αρνητική πράξη. Σε τελική ανάλυση το άτομο μπορεί να αποτελούσε έναν πολύ αποτελεσματικό συνάδελφο.

Το να είναι ένας συγγενής ή κάποιο άτομο ευχάριστο για έναν διευθυντή δεν μπορεί να σχετίζεται ούτε με ευνοιοκρατία ούτε με νεποτισμό. Αυτά τα φαινόμενα χρήζουν πλήρους αξιολόγησης της κατάστασης και του προτύπου συμπεριφοράς των ανθρώπων που ασκούν επιρροή στις ενέργειες ενός οργανισμού, για να χαρακτηριστούν ευνοιοκρατικά ή όχι .

2.4.1 Δομικά στοιχεία Ευνοιοκρατίας

Η παρουσία ευνοιοκρατίας στο χώρο εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στους μη ωφελούμενους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση δεν συνεισφέρει στο ανθρώπινο κεφάλαιο της λόγω της άδικης κατανομής πόρων, ανταμοιβών και προαγωγών. Σε αυτή την κατάσταση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται άβολα, με αποτέλεσμα να έχουν δυσμενείς πρακτικές στην εργασία και να παρουσιάζουν επιζήμια αποτελέσματα. Η ευνοιοκρατία για αυτούς τους εργαζόμενους (μη ευνοούμενους) είναι πηγή σύγκρουσης και άγχους στον εργασιακό χώρο (Kwon, 2006), με αποτελέσματα που οδηγούν σε ανικανότητα λήψης αποφάσεων, έλλειψη κινήτρων και απώλεια παραγωγικότητας (Özler & Buyukarslan, 2011).

Η ηγεσία συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της ευνοιοκρατίας. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει πως η ηγεσία χωρίζει τους εργαζομένους της σε “indoors” και “outdoors”. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται “indoors”, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη πίστη στη διοίκηση, με αποτελέσματα τόσο σε απτές ανταμοιβές (bonus, υψηλότερες απολαβές, κ.ά), όσο και σε ζητήματα ανέλιξης (Khatri and Tsang (2003) που σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων, τις εργασιακές στάσεις και τις εργασιακές επιδόσεις (Judge & Piccolo, 2004; Skakon et al., 2010).

Όσον αφορά την ευνοιοκρατία, οι DeCotiis & Petit (1978) υποστηρίζουν ότι αφενός οι σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου είναι ένας δυναμικά ισχυρός ρύπος των αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων και αφετέρου, αφού τα μέλη της ομάδας “indoors” ανταμείβονται με βάση την πίστη και όχι την ικανότητα, δεν βλέπουν την

ανάγκη να διαπρέψουν και μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να επιτύχουν μέτρια απόδοση. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι τείνουν να διοχετεύουν την ενέργεια και την προσοχή τους σε άτομα με «δύναμη» με απώτερο σκοπό να ανελιχθούν ή να εφαρμόζουν άλλες συναφείς πολιτικές. Στον αντίποδα, η ηγεσία σε ζητήματα αναφορικά με τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού, που περιλαμβάνουν την πρόσληψη ή την προαγωγή εργαζομένων τείνει να έχει αμοιβή βάσει απόδοσης αλλά δεν τηρεί αρχεία απόδοσης και δεν παρέχει ανακοινώσεις για το ποιος έλαβε τί ώστε να μπορεί να χορηγήσει αυξήσεις μισθών στα προσωπικά αγαπημένα (Pearce et al., 2000).

Στην πραγματικότητα, η ενδυνάμωση μιας βαθιάς αίσθησης υποχρέωσης προς τον προϊστάμενο μπορεί να αντικαταστήσει την προσκόλληση στον οργανισμό (Chen & Francesco, 2000). Ο οργανισμός στην καθημερινή «τριβή» με τους εργαζόμενους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή, την ποιότητα και την ποσότητα της επικοινωνίας, καθώς και τον βαθμό υποστήριξης που προσφέρεται στους εργαζόμενους (Avolio et al., 2009; Skakon et al., 2010). Ως εκ τούτου, οι διευθυντές επηρεάζουν έμμεσα τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εργασιακή ανασφάλεια μέσα από τον τρόπο που διοικούν. Κατά συνέπεια, το στυλ ηγεσίας των διευθυντών μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασιακή ανασφάλεια, όπως έχουν αναφέρει οι Greenhalgh & Rosenblatt (1984). Παρά το γεγονός αυτό, ελάχιστες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στις συμπεριφορές ηγεσίας ως προηγούμενα της εργασιακής ανασφάλειας (με εξαίρεση τον Hisham Hamid, 2015, ο οποίος ερεύνησε την ηθική ηγεσία ως προηγούμενο).

Λαμβάνοντας υπόψη άλλες μελέτες που διερευνούν την εργασιακή ανασφάλεια, εξετάζουν τα στυλ ηγεσίας ως οριακή συνθήκη (δηλαδή συντονιστή) για την περαιτέρω κατανόηση της σχέσης μεταξύ πιθανών συνακολουθιών ευνοιοκρατίας και εργασιακής ανασφάλειας (Heroniemi et al., 2012; Loi, Lam, & Chan, 2011) ή μεταξύ της εργασιακής ανασφάλειας και των αποτελεσμάτων της (Cheng & Chan, 2008; Hu & Zuo, 2007; Probst, Jiang, & Graso, 2016). Δύο από τα πιο γνωστά στυλ ηγεσίας (προσανατολισμένη στην παραγωγή και προσανατολισμένη στους εργαζόμενους) (Judge et al., 2004) έχουν άμεση σχέση με ευνοιοκρατικές συμπεριφορές και με την εργασιακή ανασφάλεια με την πρώτη να εμφανίζει περισσότερα «συμπτώματα» ευνοιοκρατίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη της ευνοιοκρατίας και της εργασιακής ανασφάλειας.

2.4.2 Προβλεπτικοί παράγοντες ευνοιοκρατίας

Αίσθημα δικαίου στον οργανισμό. Αποτέλεσμα της καταστροφής της αντίληψης των εργαζομένων για δικαιοσύνη στον οργανισμό (Moorman, 1991) μέσω πρακτικών ευνοιοκρατίας, εντοπίζεται στην αντίληψη της οργανωσιακής δικαιοσύνης των εργαζομένων που δεν είναι μέλη της οικογένειας και είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν αρνητικά, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα χαμηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης στην εργασία. Όταν οι αποφάσεις του οργανισμού γίνονται αντιληπτές ως άδικες, το αποτέλεσμα θα ήταν μια κατάσταση άγχους και δυστυχίας (Ferris, Russ, & Fandt, 1989). Παραδείγματος χάρη, οι Arasli και Tumer (2008) εντόπισαν μια θετική σχέση μεταξύ της ευνοιοκρατίας και του εργασιακού άγχους, όπως και της ευνοιοκρατίας και της δυσαρέσκειας στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής υποστηρίζει ότι εάν οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και την ευημερία τους, θα έχουν υψηλότερα θετικά συναισθήματα για τη δουλειά τους και χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Με βάση το παραπάνω, όταν ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετικά συναισθήματα προς την εργασία και τον οργανισμό τους εν γένει. Αυτές οι θετικές αντιλήψεις και το αίσθημα της κατάλληλης σχέσης με την εργασία και οι θυσίες για τη δουλειά αυξάνουν την ενσωμάτωση και την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία (Akgunduz & Sanli, 2017; Blau, 1964).

Η ενσωμάτωση έχει αναπτυχθεί από την κίνηση προς τη θετική ψυχολογία (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001· Mitchell et al., 2001), όμως οι ερευνητές δεν έχουν εξετάσει προσεκτικά τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των δύο δομών. Ωστόσο σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις μαρτυρίες, οι συνέπειες που μπορούν να προκύψουν μέσω της ευνοιοκρατίας και του νεποτισμού είναι:

2.4.3 Συνέπειες ευνοιοκρατίας

Οι συνέπειες της ευνοιοκρατίας μπορεί να είναι καταστροφικές, τόσο για έναν εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό. Τα συμπτώματα που απορρέουν από την εφαρμογή της ευνοιοκρατίας απαριθμούνται:

- 1) αποθάρρυνση του προσωπικού.
- 2) απάθεια του προσωπικού, απώλεια αυτοπεποίθησης και ικανοτήτων.
- 3) κοινωνική αποξένωση, το αίσθημα του να είσαι περιττός στον οργανισμό.
- 4) μόνιμος φόβος και αρνητική προληπτική σκέψη (φόβος υποβιβασμού από τη θέση που κατέχεται κ.λπ.)
- 5) απόλυση συναδέλφων υψηλού δυναμικού που επιθυμούν απελπισμένα να καταλάβουν την επιθυμητή θέση, δεδομένου ότι είναι ήδη κατειλημμένη από έναν ευνοούμενο.
- 6) αναποτελεσματικές λύσεις π.χ. ανάθεση σε θέση εκείνων των εργαζομένων που δεν την αξίζουν καθόλου με τα ηθικά και επαγγελματικά τους κριτήρια.
- 7) περιορισμός ή έλλειψη ανταγωνισμού σε πολλά υποσχόμενα έργα ή ανώτερες θέσεις μεταξύ των συναδέλφων.
- 8) ανεύθυνη συμπεριφορά από την πλευρά των ευνοουμένων ενόψει της βεβαιότητάς τους «Δεν θα τιμωρηθώ επειδή είμαι συγγενής».
- 9) απεριόριστη ανοχή των αγαπημένων που θέτει σε κίνδυνο την οικονομική ασφάλεια των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- 10) καταστροφή των θεμελίων της ομαδικής εργασίας.
- 11) δημιουργία αδύναμης («ανθυγιεινής») οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από ίντριγκες και άνθηση του mobbing, δηλαδή ψυχολογική και σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις σωματική τρομοκρατία από τον ευνοούμενο λόγω της αίσθησης της ατιμωρησίας του. Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι η ευνοιοκρατία επηρεάζει την εμφάνιση του κυνισμού στους εργαζομένους και την συμπεριφορά απόσυρσης στο χώρο εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο στη Βόρεια Κύπρο (Abubakar et al., 2017).

2.5 Εργασιακή Ανασφάλεια

Ο εργαζόμενος που έχει ενσωματωθεί σε μεγάλο βαθμό στη δουλειά του, διασφαλίζοντας την αφοσίωση, δείχνει υψηλότερη εργασιακή απόδοση και τελικά θα

ήταν δύσκολο για αυτόν/αυτήν να εγκαταλείψει τη δουλειά (Akgunduz & Sanli, 2017) και αντίστροφα.

2.5.1 Δομικά στοιχεία Εργασιακής Ανασφάλειας

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των οργανωσιακών αλλαγών που αναμένονται σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια. Οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί συνάπτουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο στο οποίο είναι σαφές τί θα δώσει και τί θα λάβει ο καθένας (Schein, 1980: 22). Τέτοια συμβόλαια δίνουν στα άτομα μια αίσθηση κυριαρχίας, μια αίσθηση ότι μπορούν να ελέγξουν γεγονότα στον προσωπικό τους κόσμο. Ορμώμενοι από τη σημασία της αίσθησης του ελέγχου στη ζωή των ανθρώπων (βλ. Staw, 1977; Sutton & Kahn, 1986), οργανωσιακά, εργασιακά ή προσωπικά χαρακτηριστικά που απειλούν έναν τέτοιο έλεγχο αναμένεται να προκαλέσουν έντονες αντιδράσεις, εκ των οποίων το αίσθημα ανασφάλειας. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την αίσθηση κυριαρχίας ενός ατόμου και ενδεχομένως να σχετίζονται με τις αντιλήψεις περί εργασιακής ανασφάλειας. Μια συχνά αναφερόμενη απειλή για την αίσθηση ελέγχου των εργαζομένων είναι η σημαντική οργανωσιακή αλλαγή. Οι Greenhaigh & Rosenblatt ανέφεραν αλλαγές όπως συγχωνεύσεις, συρρικνώσεις, αναδιοργανώσεις, νέες τεχνολογίες και νέους φυσικούς κινδύνους ως πηγές απειλής (1984: 442). Ο Brockner (1988) τόνισε τις απολύσεις, ως άμεσες αιτίες της εργασιακής ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων που επιζούν από περικοπές προσωπικού και οι Schweiger & Ivancevich (1985) υποστήριξαν ότι οι συγχωνεύσεις επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα, δημιουργώντας αβεβαιότητα και ανασφάλεια.

Αλλαγές αυτού του μεγέθους καταργούν τις ψυχολογικές συμβάσεις των εργαζομένων με μια επιχείρηση, προκαλώντας τους να βιώνουν έλλειψη ελέγχου και συνακόλουθο άγχος (Tagiuri, 1979). Οι αλλαγές απειλούν μερικές φορές τέτοιες συμβάσεις επειδή οι θέσεις εργασίας, επί της ουσίας, είτε θα αλλάξουν ριζικά είτε ακόμα θα εξαλειφθούν. Ωστόσο, ακόμη και όταν τα κορυφαία στελέχη δεν σκέφτονται τέτοιες ενέργειες, οι φήμες για αλλαγή καταστάσεων αφθονούν. Στον βαθμό που τα άτομα χρησιμοποιούν αυτήν τη συχνά επισφαλή πηγή πληροφοριών, για να προβλέψουν τις προσωπικές συνέπειες των οργανωσιακών αλλαγών, καλούνται να αντιμετωπίσουν αδικαιολόγητες ανασφάλειες (Schweiger & Ivancevich, 1985).

Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή ασάφεια του ρόλου και η σύγκρουση ρόλων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια. Οι Greenhaigh & Rosenblatt επεσήμαναν ότι οι ερευνητές δεν πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για τεράστιες αλλαγές που προκαλούν εκτεταμένη ανασφάλεια, αλλά και για τις εμπειρίες των ατόμων από εργασιακή ανασφάλεια, όταν δεν υπάρχει απειλή σε ολόκληρη την ομάδα (1984: 440). Δύο εργασιακές συνθήκες, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, είναι σημαντικές αιτίες εξατομικευμένων συναισθημάτων εργασιακής ανασφάλειας. Η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων θεωρείται ότι απειλούν την αίσθηση ελέγχου του ατόμου και δημιουργούν επακόλουθη αντίληψη εργασιακής ανασφάλειας. Η ασάφεια ρόλων υποδηλώνει ελλιπή πληροφόρηση σχετικά με τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες εργασίας. Ενώ η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν τα περισσότεροι από έναν προϊστάμενο στέλνει αντικρουόμενα μηνύματα σχετικά με τα ζητήματα της εργασίας (Katz & Kahn, 1978). Αν και μόνο ακραία επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων θα προκαλέσουν επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας αρκετά υψηλά, ώστε να παρεμποδίζουν τη λειτουργία των ανθρώπων. Τόσο η ασάφεια όσο και η σύγκρουση ρόλων προκαλούν κάποιο άγχος σχετικά με την εκπλήρωση μέρους της ψυχολογικής σύμβασης με τον εργοδότη. Ένα τέτοιο άγχος εντείνει τα συναισθήματα εργασιακής ανασφάλειας.

Η εργασιακή ανασφάλεια δημιουργεί μειωμένη εργασιακή απόδοση (Mooney, 1984). Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια, τόσο χαμηλότερη είναι η απόδοση της εργασίας. Ένας σημαντικός λόγος που εταιρείες υιοθετούν προγράμματα εγγυημένης ασφάλειας είναι η ώθηση που δίνουν στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Bolt, 1983· Rosow & Zager, 1985). Τέτοια προγράμματα αυξάνουν την απόδοση, ως εκ τούτου δημιουργούν στους εργαζομένους μια σιγουριά και μία αίσθηση της συνέχειας της απασχόλησης. Αντίθετα, οι ηγέτες οργανισμών που εφαρμόζουν σημαντικές αλλαγές συχνά παραπονιούνται για μείωση στην απόδοση κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασιακή ανασφάλεια ως υψηλή, εστιάζουν περισσότερο σε προσωπικές ανησυχίες (Ackerman, 1982). Ο Brockner (1988) πρότεινε ένα επιχείρημα αντίθετο με αυτή την πρόβλεψη. Παραθέτοντας τα δικά του ερευνητικά στοιχεία, πρότεινε ότι αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή τους ασφάλεια δουλεύοντας σκληρότερα, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να αυξήσει την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, παλαιότερη έρευνα σχετικά με την εργασιακή προσπάθεια είχε

διαφορετικά αποτελέσματα (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Επιπλέον, δεδομένου ότι το μέτρο της εργασιακής ανασφάλειας υποδηλώνει ότι λίγα μπορεί να κάνει ένα άτομο για να ελέγξει ή να αλλάξει μια κατάσταση στην οποία εμφανίζεται η ανασφάλεια, συνεπάγεται ότι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση.

Όσο πιο αντιληπτή γίνεται η εργασιακή ανασφάλεια, τόσο μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι αντιλήψεις περί εργασιακής ανασφάλειας συνδέονται αρνητικά με τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερευνητές έχουν ορίσει τυπικά την εργασιακή ικανοποίηση ως μια συναισθηματική απόκριση σε γεγονότα εργασίας και καθήκοντος (Locke, 1969). Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται συναισθηματικά στις εργασίες όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιπροσωπεύουν ή αντιλαμβάνονται γνωστικά τις εργασίες (Hackman & Oldham, 1976). Στο βαθμό που η εργασιακή ανασφάλεια αντιπροσωπεύει έναν αστερισμό αντιλήψεων σχετικά με αρνητικά γεγονότα εργασίας, έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ως την κύρια συναισθηματική απάντηση.

Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια, τόσο μεγαλύτερος αριθμός αναφερόμενων σωματικών παραπόνων. Οι Greenhaigh & Rosenblatt (1984) εντόπισαν πως η εργασιακή ανασφάλεια που περιλαμβάνει φόβο, πιθανή απώλεια και στρες, αποτελεί πρώτη πηγή άγχους. Αποτέλεσμα είναι η καταπόνηση με τη μορφή σωματικών παραπόνων όπως η έλλειψη ύπνου, η ζάλη και η απώλεια όρεξης. Οι Taber, Walsh & Gooke (1979) υποστήριξαν ότι η πίεση από την αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια ενδεχομένως να αυξήσει τα σωματικά παράπονα. Δημοφιλείς αναφορές μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών αναφέρουν επίσης παράπονα που σχετίζονται με καταπονήσεις ως αποτέλεσμα ανασφάλειας που προκαλείται από μεταβατικές περιόδους (βλ. Ackerman, 1982). Τέτοια αποτελέσματα δεν είναι μόνο σημαντικά από ανθρωπιστική άποψη, αλλά επιβαρύνουν επίσης τις επιχειρήσεις με πραγματική οικονομική επιβάρυνση με τη μορφή κόστους υγειονομικής περίθαλψης και απουσιών (Matteson & Ivancevich, 1987). Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις πρέπει συχνά να επιβαρυνθούν με το κόστος υγείας που σχετίζεται με το άγχος. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ανασφάλειας και σωματικών παραπόνων είναι πρακτικά, αλλά και θεωρητικά, σημαντική.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει έντονη αντίληψη του «εντός ομάδας – εκτός ομάδας» αναφορικά με τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι, που δεν ανήκουν στην οικογένεια, συγκρίνουν τις πολιτικές και τις θεραπείες ανθρώπινου δυναμικού με τους ευνοούμενους των μελών της οικογένειας και με τους εαυτούς τους. Η παρουσία ευνοιοκρατίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αυξήσει την αβεβαιότητα σχετικά με την ταυτότητα και το καθεστώς των εργαζομένων που δεν ανήκουν στην οικογένεια (Barnett & Kellermanns, 2006).

2.5.2 Προβλεπτικοί παράγοντες εργασιακής ανασφάλειας

Οι οργανωτικές και εργασιακές περιβαλλοντικές συνθήκες—όπως η θέση εργασίας καθ' αυτή, η ύπαρξη προσωρινής σύμβασης και η έκθεση σε οργανωσιακές αλλαγές—σχετίζονταν με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας. Εδώ θα εισάγουμε την έννοια της ψυχολογικής παραβίασης συμβολαίου (PCV), η οποία *«αναφέρεται στην αίσθηση του θυμού και της προδοσίας που νιώθει ένας εργαζόμενος όταν πιστεύει ότι ο οργανισμός απέτυχε να τηρήσει τις υποσχέσεις του»* (Suazo, 2009: σ. 142). Το PCV συνδέει τις αντιλήψεις ευνοιοκρατίας των μη ευνοουμένων και την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Arasli et al., 2019).

Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει υψηλότερη αντίληψη για τα ήθη και να διατηρήσει τους υπαλλήλους μέσω μετριασμού των αθέμιτων επιδείξεων ευνοιοκρατίας (Riggio & Saggi, 2015). Ορμώμενοι από τη θεωρία της σχετικής στέρησης (RD), η οποία υποδηλώνει, ότι ένα ανασφαλές εργασιακό κλίμα μπορεί να οδηγήσει τους μη ευνοούμενους να χάσουν την ελπίδα τους σχετικά με τη μελλοντική τους σταδιοδρομία και την ανησυχία ότι θα χάσουν τη δουλειά τους στο εγγύς μέλλον. Η εργασιακή ανασφάλεια επισφραγίζεται με την *«αντιληπτή αδυναμία του εργαζομένου να διατηρήσει την επιθυμητή συνέχεια σε μια απειλούμενη εργασιακή κατάσταση»* (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984: 438). Επιπλέον, η έλλειψη οργανωσιακής επικοινωνίας, η αντιληπτή ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων που αναφέρθηκε και παραπάνω συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας.

Άλλοι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ανασφάλειας σχετίζονται με τις ενέργειες του οργανισμού, όπως η αντιληπτή δικαιοσύνη των εργαζομένων τη στιγμή της οργανωσιακής αλλαγής (Brockner, Grover, Reed, & Dewitt, 1992; Jack & Céleste,

2007) ή την απόδοση της εταιρείας και τον χαμηλό κύκλο εργασιών (Debus, König, & Kleinmann, 2014). Στον αντίποδα βρίσκεται, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Vander Elst et al., 2010), η υποστήριξη του προϊσταμένου προς τους εργαζομένους (Schreurs, van Emmerik, Günter, & Germeyns, 2012), η ανταλλαγή ηγετών-μελών και η οργανωσιακή δικαιοσύνη (Zhao, Lim, & Teo, 2012) σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας. Σε ατομικό επίπεδο η εργασιακή ανασφάλεια συνδέεται και με τον εργασιακό εκφοβισμό και προέρχεται από χαμηλή εργασιακή αυτοπεποίθηση, που συνήθως ακολουθεί τον εργαζόμενο στα πρώτα χρόνια της καριέρας του.

2.5.3 Αποτελέσματα εργασιακής ανασφάλειας

Μια σειρά επιζήμιων αποτελεσμάτων έχει αποδειχθεί ότι προκύπτουν στον απόηχο της εργασιακής ανασφάλειας, για τον ατομικό στόχο, καθώς και σε οργανωσιακό και κοινωνικό επίπεδο. Αυτές οι συνέπειες περιλαμβάνουν:

- 1) εξασθενημένη ψυχική υγεία (Brousse et al., 2008; Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2010).
- 2) μειωμένη σωματική υγεία (Kivimäki et al., 2003; Saastamoinen, Laaksonen, Leino-Arjas, & Lahelma, 2009).
- 3) μειωμένη εργασία ικανοποίηση (Rodríguez-Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jiménez, & Pastor, 2009).
- 4) αυξημένη απουσία (Kivimäki, Elovainio, & Vahtera, 2000) και τέλος
- 5) πρόθεση αποχώρησης (Quine, 1999).

Μείζον ζήτημα επί του θέματος της εργασιακής ανασφάλειας εμφανίζεται ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας. Ορίζεται συνήθως ως η συνεχής έκθεση σε αρνητικές πράξεις όπου ο στόχος δυσκολεύεται να υπερασπιστεί τον εαυτό του/της εξαιτίας μιας πραγματικής ή αντιληπτής ανισορροπίας ισχύος μεταξύ των μερών (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011, Olweus, 1993).

Επιπροσθέτως, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί ως απειλή για τη συνέχεια της απασχόλησης των ατόμων που αποτελούν στόχο (Leymann, 1992), με

αποτέλεσμα να εγκαταλείπουν τη δουλειά, να απολύονται παράνομα ή να αναγκάζονται να εγκαταλείψουν την επαγγελματική ζωή λόγω σοβαρής βλάβης της υγείας τους. *«Μια τέτοια διαδικασία απέλασης μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια»* (Berthelsen, Skogstad, Lau, & Einarsen, 2011; Glambek, Skogstad, & Einarsen, 2015; Leymann, 1990). Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να επιλυθεί πριν από την πραγματική απώλεια εργασίας, αλλά η απειλή απώλειας εργασίας μπορεί να παραμείνει όχι μόνο για τα άτομα που υπήρξαν στόχοι, αλλά και μεταξύ τμημάτων ή ακόμη και ολόκληρης της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την τελική έκβαση ως προς την επιβίωση στον εργασιακό βίο. Επομένως, παρά το γεγονός ότι η έρευνα για τυχόν διαπροσωπικά προηγούμενα εργασιακής ανασφάλειας είναι αξιοσημείωτα περιορισμένη αυτή τη στιγμή (βλ. Shoss, 2017), η συνεχιζόμενη έκθεση στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας μπορεί στην πραγματικότητα να θεωρηθεί ως σημαντική πηγή, σε διαπροσωπικό επίπεδο, εργασιακής ανασφάλειας (Glambek, Matthiesen, Hetland, & Einarsen, 2014; Park & Ono, 2016).

Το εργασιακό bullying που οδηγεί στη εργασιακή ανασφάλεια είναι ανεπαρκώς ερευνημένο, αλλά υπαρκτό για όσους το βιώνουν. *«Η εργασιακή ανασφάλεια αντιπροσωπεύει μία σημαντική πηγή ατομικής καταπόνησης από μόνη της»* (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002. Να σημειωθεί ότι η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να ακολουθεί έναν στόχο στη συνέχεια της επαγγελματικής του ζωής (Glambek et al., 2014).

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με την ευρέως διαδεδομένη υπόθεση ότι οι καταστροφικές διαπροσωπικές διαδικασίες στην εργασία ευδοκιμούν παρουσία αδύναμης, αδιάκριτης και παθητικής αποφυγής ηγεσίας (Leymann, 1996, Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007), το λεγόμενο laissez-faire. Σύμφωνα με τον De Witte (2005), τα σχετικά προηγούμενα της εργασιακής ανασφάλειας συνήθως χωρίζονται σε παράγοντες μακρο-επιπέδου.

Συγκεκριμένα, η αντιληπτή απειλή για τη συνέχιση της απασχόλησης και η αντιληπτή αδυναμία αντιμετώπισης της απειλής, καθώς κι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας από κοινού στελεχώνουν τις προϋποθέσεις για την έναρξη και την ανάπτυξη της εργασιακής ανασφάλειας. Στην πραγματικότητα, ένα από τα πρώτα μοντέλα που υποβλήθηκαν σχετικά με τη διαδικασία εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είχε ερμηνευθεί ως μηχανισμός αποβολής, όπου ο στόχος θα εξαναγκαζόταν τελικά να

αποχωρήσει από τον οργανισμό. (Leymann, 1990, 1992, 1996). Από τότε αυτός ο ισχυρισμός έχει επαναληφθεί κι από άλλους μελετητές (π.χ. Lutgen-Sandvik, 2003; Strandmark & Hallberg, 2007)

Οι σοβαρές επιπτώσεις έχουν επαληθευτεί στην υγεία αυτού που δέχεται τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας (Hogh et al., 2011). Τα αποτελέσματα στην υγεία είναι πιθανό να επηρεάσουν τόσο την πραγματική εργασιακή ικανότητα των στόχων (Berthelsen et al., 2011; Dellve, Lagerström, & Hagberg, 2003), όσο και την αντιληπτή και αναμενόμενη μελλοντική τους ικανότητα για εργασία (Lønvik, 2015).

2.6 Πρόθεση Αποχώρησης

Ένα από τα σημαντικά αποτελέσματα του νεποτισμού για τους οργανισμούς είναι αναμφίβολα η πρόθεση αποχώρησης (Arasli & Tümer, 2008), όπως η παραίτηση προσώπων, ιδιαίτερα των προσώπων που έχουν τα προσόντων και μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και που είναι δύσκολο να ανακτηθούν από το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πρόθεση αποχώρησης μπορεί να χωριστεί σε δύο σκέλη. Από τη μία η αποχώρηση από την εργασία που θα προκαλέσει ζητήματα όπως παραπάνω και από την άλλη η σκέψη για αποχώρηση που θα προκαλέσει επίσης απτά ζητήματα, με μείωση της απόδοσης, απώλεια κινήτρου και λοιπά. Και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα είναι ίδιο, καθώς θα συμβεί αναπόφευκτα μείωση του κύκλου εργασιών.

2.6.1 Δομικά στοιχεία πρόθεσης αποχώρησης.

Η δέσμευση και η ενσωμάτωση μοιράζονται τη μοναδική διακύμανση με την απόδοση εντός του ρόλου και την πρόθεση αποχώρησης. Η εργασιακή δέσμευση είναι *«μια θετική, ικανοποιητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση»* (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, σελ. 74). Η δέσμευση έχει τρία κύρια στοιχεία. Πρώτον το σθένος αναφέρεται στην υψηλή ενέργεια της επένδυσης για την απόδοση της εργασίας, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου η απόδοση χαρακτηρίζεται προκλητική. Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από ισχυρή συμμετοχή στη δουλειά κάποιου, με αποτέλεσμα τα θετικά συναισθήματα για την εργασία, όπως έμπνευση και υπερηφάνεια.

Τέλος, η απορρόφηση είναι μια κατάσταση εμπλοκής στην εργασία έτσι ώστε κάποιος να δυσκολεύεται να αποσπαστεί από την εργασία (Schaufeli & Salanova, 2007). Η ακαδημαϊκή μελέτη τα τελευταία χρόνια ακολουθώντας το γενικότερο πλαίσιο έχει δείξει μεγάλο ενδιαφέρον στην εξερεύνηση δομών θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αυτό το ενδιαφέρον βασίζεται σε εμπειρικά ευρήματα που υποδηλώνουν ότι υπάρχουν σχέσεις μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και των βασικών αποτελεσμάτων εργαζομένων και επιχειρήσεων (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Υπήρξε μια γενική αύξηση του ενδιαφέροντος να εξηγήσουν οι ερευνητές, γιατί κάποιος εργαζόμενος εργάζεται σκληρά και παραμένει στη δουλειά. Μέσω αυτής της αύξησης δεν υπήρχε πάντα σαφής διαχωρισμός των όρων και εννοιών όπως η δέσμευση, η εμπλοκή, η χαμηλή δέσμευση και η ενσωμάτωση (Hallberg & Schaufeli, 2006; Maslach & Leiter, 1997; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998). Οι μεθοδολόγοι υποστηρίζουν την προσεκτική επικύρωση της δημιουργίας και της εισαγωγής νέων εννοιών (Campbell & Fisk, 1959· Schwab, 1980). Ωστόσο, η επικύρωση των νέων εννοιών είναι μια συνεχής διαδικασία και παραμένει ένα σημαντικό κενό όσον αφορά την επικύρωση της δέσμευσης υπό το φως μιας άλλης δυνητικά σχετικής έννοιας όπως αυτή της ενσωμάτωσης της εργασίας.

Η ενσωμάτωση της εργασίας ορίζεται ως *«οι συνδυασμένες δυνάμεις που εμποδίζουν ένα άτομο να εγκαταλείψει τη δουλειά του»* (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablinski, 2004, σ. 159). Ενώ η ενσωμάτωση της εργασίας περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την οργανωσιακή και την κοινωνική ενσωμάτωση (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001), οι ερευνητές βρήκαν ότι η οργανωσιακή διάσταση προβλέπει καλύτερα την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων από τη διάσταση της κοινωνικής (Allen, 2006; Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004).

Στην παρούσα μελέτη περιορίζουμε την εξέτασή μας στην οργανωσιακή διάσταση, όταν αναφερόμαστε στην ενσωμάτωση της εργασίας. Ο Mitchell και οι συνεργάτες του (2001) θεώρησαν ότι η ενσωμάτωση της εργασίας περιλαμβάνει τους δεσμούς κάποιου με άλλες πτυχές της δουλειάς (άτομα και ομάδες), τις αντιλήψεις για την προσαρμογή του ατόμου με την εργασία και τις θυσίες που σχετίζονται με την εγκατάλειψη της δουλειάς. Η έννοια της ενσωμάτωσης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν επίσημες

και ανεπίσημες συνδέσεις με άλλες οντότητες στο χώρο εργασίας και, καθώς ο αριθμός αυτών των συνδέσεων αυξάνεται, η ενσωμάτωση γίνεται υψηλότερη.

2.6.2 Προβλεπτικοί παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης

Οι Vveinhardt & Petrauskaitė (2013) σημειώνουν ότι οι «συνηθισμένοι» εργαζόμενοι είτε δεν εμπιστεύονται, είτε απλώς φοβούνται την επικοινωνία με εκείνους που ονομάσαμε ευνοούμενους. Μια τέτοια κατάσταση σε οργανισμούς μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση άβολης, απειλητικής αίσθησης για το εργασιακό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις αυτές δεν χρειάζεται να συμβούν δημόσια. Βρίσκονται σε λανθάνουσα μορφή και απλώς εντείνουν το αίσθημα ανασφάλειας. Σε αυτές τις περιπτώσεις το ευαίσθητο σημείο του οργανισμού βρίσκεται στο σημείο που οι «συνηθισμένοι» εργαζόμενοι κρατούν μια επιφυλακτική στάση στις συναλλαγές με «ευνοούμενους».

Κατά την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των διευθυντών σε περιπτώσεις νεποτισμού αναδύονται εικόνες κατάχρησης της θέσης και χρήσης της, για να καλύψει ο διευθυντής τις δικές τους ανάγκες. Οι περιπτώσεις που προωθούν δικούς τους ανθρώπους σε κενές θέσεις ή οι θέσεις που κενώνονται σκόπιμα, είναι συχνές. Συχνό φαινόμενο είναι ότι όσοι μπήκαν στον οργανισμό με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που ενδείκνυται, δεν πληρούν τις απαιτήσεις και είναι δύσκολο να υποβιβαστούν ή να απολυθούν, επειδή έχουν οικογενειακούς δεσμούς με τη διοίκηση. Κατ' επέκταση η κατανομή τόσο των αρμοδιοτήτων όσο και των ευθυνών βαραίνει, ως επί το πλείστον, τους μη ευνοούμενους. Ο νεποτισμός δημιουργεί μια κακή φήμη για τον οργανισμό, όπου πιθανοί μελλοντικοί εργαζόμενοι να μη θελήσουν να απασχοληθούν στην επιχείρηση.

Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια, τόσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η πρόθεση για αναζήτηση νέας εργασίας. Όπως κάθε στρεσογόνος παράγοντας, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να σχετίζεται με μια προσπάθεια να αποφευχθεί εξ' ολοκλήρου το άγχος. «*Η εργασιακή ανασφάλεια έχει θετική σχέση με τις προθέσεις για παραίτηση*» (Arnold & Feldman, 1982; Smith & Kerr, 1953; Stogdill, 1965). Τα άτομα που βιώνουν εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να φύγουν για λογικούς λόγους (θα ήταν λογικό για τους εργαζόμενους που ανησυχούν για τη συνέχεια της απασχόλησης να αναζητήσουν πιο ασφαλείς ευκαιρίες σταδιοδρομίας) (Greenhaigh & Rosenblatt, 1984: 443). Είτε αντιμετωπίζουν πιέσεις είτε όχι, οι εργαζόμενοι που

μπορούν εύκολα να βρουν εργασία αλλού αναμένεται να αντιδράσουν σε καταστάσεις που προκαλούν ανασφάλεια και στρες, αναζητώντας νέες θέσεις εργασίας.

Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια, τόσο μειώνεται η οργανωσιακή δέσμευση και η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν συναισθηματικές και συμπεριφορικές προσκολλήσεις με τις επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου (Mowday, Steers, & Porter, 1979), οι οποίες εμφανίζονται ως υψηλά επίπεδα δέσμευσης, ικανοποίησης και εμπιστοσύνης. Οι εργαζόμενοι βασίζονται στους οργανισμούς, για να τηρηθεί αξιόπιστα το τέλος του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ τους (βλ. Buchanan, 1974). Η αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να αντικατοπτρίζει την αντίληψη ενός ατόμου ότι ένας οργανισμός έχει ακυρώσει το ψυχολογικό συμβόλαιο και η εργασία φαίνεται να βρίσκεται σε κίνδυνο. Η αφοσίωση συνεπώς θα επηρεαστεί αρνητικά (Romzek, 1985).

Ο Steers (1977) υποστηρίζει πως, τα άτομα που θεωρούσαν τους οργανισμούς τους αναξιόπιστους στην εκπλήρωση των δεσμεύσεών τους προς τους εργαζομένους, ήταν με τη σειρά τους λιγότερο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους. *«Η εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται αρνητικά τόσο με τη δέσμευση των εργαζομένων όσο και με την εμπιστοσύνη τους σε έναν οργανισμό»* (Forbes, 1985). Αυτές οι δυσλειτουργίες προκύπτουν κυρίως επειδή οι ανασφαλείς εργαζόμενοι χάνουν την πίστη τους στην αξιοπιστία των οργανισμών και η προσκόλλησή τους στις επιχειρήσεις μπορεί να μειωθεί ανάλογα. Τέτοιοι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να γίνουν πιο ιδιοτελείς (Freedman, 1986; Romzek, 1985; Rosow & Zager, 1985).

2.7. Μέτρα αντιμετώπισης ευνοιοκρατία & νεποτισμού

Ένας προφανής τρόπος να αποφευχθεί η ευνοιοκρατία είναι η χρήση κοινών πολιτικών κατά του νεποτισμού. Οι ευνοούμενοι εκ προοιμίου δε θα μπορούν, βάσει της ιδιότητας μέλους της οικογένειας και τις απλές αποκαλύψεις για τις διπλές σχέσεις, να εισέλθουν στον οργανισμό (Gutman, 2012· Wegman, 2007). Στην πραγματικότητα, θα αποκλείονται από τη διαδικασία των συνεντεύξεων και της πρόσληψης άτομα που κάποιος συγγενείς τους απασχολείται στον οργανισμό. Οι απαιτήσεις γνωστοποίησης ταιριάζουν λιγότερο στον τίτλο των συστημάτων επιλογής από ότι οι αυστηρότερες πολιτικές κατά του νεποτισμού. Ωστόσο, ισχύουν τα περισσότερα από τα ίδια ηθικά

ερωτήματα: Η ιδέα είναι να μειωθεί το πραγματικό ή το αντιληπτό κόστος σύγκρουσης συμφερόντων (Sarbanes-Oxley Act, Wegman, 2007). .

Ένας άλλος τρόπος θα μπορούσε να είναι αυτό που αποκαλείται «Αστυνόμηση» της ευνοιοκρατίας από τους Jones and Stout (2015), δηλαδή η χρήση στον οργανισμό ψυχολόγων βιομηχανίας και επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν σε διαδικασίες πρόσληψης, αλλά και στις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι ψυχολόγοι βιομηχανίας και επιχείρησης μπορούν να σταθμίσουν τον κίνδυνο δυσλειτουργίας του οργανισμού και να δημιουργήσουν καλύτερα ενημερωμένη εικόνα του κοινωνικού κεφαλαίου. Τέτοιες πληροφορίες σχέσεων θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως συστατικό τόσο της αξιολόγησης των αναγκών όσο και της ανατροφοδότησης που παρέχεται στην ατομική και ομαδική ανάπτυξη (Jones and Stout, 2015). Ωστόσο, δεν υπάρχουν μέχρι σήμερα στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η αστυνόμηση ενισχύει τη δέσμευση, την ικανοποίηση, τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ή άλλες μεταβλητές ηθικού.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν τις πραγματικές ηθικές παραβάσεις που σχετίζονται με ορισμένες κοινωνικές συνδέσεις και να αποφεύγουν κάθε άδικη διάκριση με βάση τη συμμετοχή σε ομάδες. Με την πιο παρεμβατική και δημόσια έννοια, η συμμετοχή και η επιβράβευση των ομάδων και όχι των ατόμων θα τονώσει την αίσθηση δικαιοσύνης εντός του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, είναι ένα επιχείρημα που θα μπορούσε να ενισχυθεί σημαντικά με περαιτέρω έρευνα που να αξιολογεί τόσο τους προγνωστικούς παράγοντες όσο και τις επιπτώσεις των δυσλειτουργικών της ευνοιοκρατίας, σχετικά με το πώς να ελεγχθεί η τάση των ανώτερων μελών της οικογένειας να εξαναγκάζουν ακόμη και ικανά μέλη της οικογένειας να αποδεχτούν δουλειές που δεν θέλουν. Τα μέτρα προτίμησης εργασίας, των οικείων που «εξαναγκάζονται» για εργασία στην οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ελέγξουν για τα είδη των δυσλειτουργιών που μπορεί να εμφανιστούν, όταν η οικογένεια ή οι φίλοι εξαναγκάζονται σε μια δουλειά. Συστήματα «εξαναγκαστικών» προσλήψεων που σχετίζονται με την καριέρα του ενδιαφερόμενου, μπορεί να υπόσχονται τη μείωση πιθανών προβλημάτων μέσω συστημάτων επαγγελματικής προτίμησης. Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να βοηθήσουν τόσο στις διαδικασίες πρόσληψης όσο και στην οργανωσιακή εκπαίδευση αλλά και ανάπτυξη του οργανισμού.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στη παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε μέθοδος ποιοτικής έρευνας. Η ποιοτική μέθοδος έρευνας μπορεί να οριστεί ως: μια μελέτη στην οποία χρησιμοποιούνται μέθοδοι συλλογής ποιοτικών δεδομένων όπως η παρατήρηση, η συνέντευξη και η ανασκόπηση εγγράφων και στην οποία ακολουθείται μια ποιοτική διαδικασία για την προβολή αντιλήψεων και γεγονότων στο φυσικό τους περιβάλλον με ρεαλιστικό και ολοκληρωμένο τρόπο (Yildirim & Simsek 2005). Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της συνέντευξης και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με την τεχνική ημιδομημένης συνέντευξης. Στην τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης, οι ερωτήσεις ορίζονται εκ των προτέρων και συλλέγονται δεδομένα σύμφωνα με αυτές τις ερωτήσεις (Karasar 1998). Οι ερωτηθέντες, εργαζόμενοι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δηλαδή σε επιχειρήσεις λιγότερες των 250 ατόμων.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων που έγιναν σε ουδέτερο χώρο κατά τη διαθεσιμότητά των συνεντευξιαζόμενων. Έντυπα ημιδομημένων συνεντεύξεων που προετοιμάστηκαν, δόθηκαν στους συμμετέχοντες ως μία πρώτη εισαγωγή στο θέμα και στη συνέχεια δημιουργήθηκε ανοιχτός διάλογος αναφορικά με ζητήματα όπως: ευνοιοκρατία, νεποτισμός, εργασιακή ανασφάλεια και διάθεση αποχώρησης από την εργασία.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με την τεχνική της περιγραφικής ανάλυσης. Σε αυτή την τεχνική, τα δεδομένα που συλλέγονται συνοψίζονται και ερμηνεύονται σύμφωνα με προηγουμένως καθορισμένα θέματα. Η περιγραφική ανάλυση προσφέρει ευρήματα στους αναγνώστες με τις τακτοποιημένες και ερμηνευμένες μορφές τους. Κατά τη φάση της ανάλυσης δεδομένων, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κωδικοποιήθηκαν ανάλογα με τους στόχους της μελέτης και προσδιορίστηκε η συχνότητα των απαντήσεων.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Ερωτήσεις ευνοιοκρατίας

Οι απαντήσεις για την πρώτη ερώτηση «Σε τί πιστεύετε ότι αναφέρεται η έννοια της ευνοιοκρατίας;» αναλύονται και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Απόψεις	Συχνότητα (N=20)
Άδικες διακρίσεις	9
Προώθηση συγγενών-φίλων	5
Διακρίσεις	4
Ανηθικότητα	1
Εγωιστικά κίνητρα	1
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 1

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούν την ευνοιοκρατία ως «άδικη συμπεριφορά». Οι συμμετέχοντες εν γένει αποδίδουν την έννοια της ευνοιοκρατίας ως άδικη, με διακρίσεις, προσωπικό συμφέρον, σχέση με βάση τη φιλία ή τη συγγένεια και ανήθικη αντίστοιχα. Η βιβλιογραφία σημειώνει πως η ευνοιοκρατία των διευθυντών αποδυναμώνει την αίσθηση της δικαιοσύνης των εργαζομένων (Karacaoglu & Yoruğ 2012). Το 100% των ερωτηθέντων απέδωσαν αρνητικό πρόσημο για την έννοια της ευνοιοκρατίας στους οργανισμούς. Η ευνοιοκρατία που εφαρμόζεται σε οργανισμούς επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των

εργαζομένων Barnett & Kellermanns (2006). Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου στην πρώτη ερώτηση: «Να βολέψω τα σόγια σε μία καλή θέση» .

Στη δεύτερη ερώτηση για το «πώς εμφανίζεται η ευνοιοκρατία στον εργασιακό σας χώρο;», οι απόψεις αποτυπώνονται στο πίνακα 2.

Απόψεις	Συχνότητα
Προνομιακή μεταχείριση (υψηλότερους μισθούς, ελαστικότερο ωράριο, λιγότερη δουλειά.	12
Απουσία ουσιώδη ελέγχου και αξιολόγησης	3
Παράβλεψη θεσμοθετημένων διαδικασιών	3
Εργασιακός εκφοβισμός (Bullying)	2
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 2

Σύμφωνα με μελέτη των Basol & Kaya (2009), οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερη σχέση με τους διευθυντές και μοιράζονται τα ίδια πολιτικά και θρησκευτικά πιστεύω έχουν πλεονέκτημα σε σύγκριση σε άλλους εργαζόμενους του ίδιου εργασιακού περιβάλλοντος. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου:

«Ο διευθυντής δίνει στην ανιψιά του 80€/μήνα περισσότερα, η οποία ήρθε πολύ αργότερα από μένα στην επιχείρηση και δεν έχει και εμπειρία, είναι η πρώτη της δουλειά»

Στην ερώτηση «προσπαθείτε να δημιουργήσετε φιλικές σχέσεις με τη διοίκηση;», οι απαντήσεις βρίσκονται στον πίνακα 3:

Απόψεις	Συχνότητα
Όχι	17
Ναι	3
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 3

Η συντριπτική πλειοψηφία σε αυτή την ερώτηση υποστήριξε πως προσπαθεί να κρατήσει τις σχέσεις της αυστηρώς επαγγελματικές. Μόλις 3 άτομα επιβεβαίωσαν την προσπάθειά τους για τη δημιουργία δεσμού είτε στο πλαίσιο καλύτερης συνεργασίας, είτε στο φάσμα των προσωπικών χαρακτηριστικών. Όπως αναφέρουν οι Vveinhardt & Petrauskaitė (2013), οι «συνηθισμένοι» εργαζόμενοι είτε δεν εμπιστεύονται, είτε απλώς φοβούνται την επικοινωνία με εκείνους που ονομάσαμε ευνοούμενους. Μια τέτοια κατάσταση σε οργανισμούς μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση άβολης, απειλητικής αίσθησης για το εργασιακό περιβάλλον. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου: «Όχι, δεν είμαι εκεί για να κάνω φίλους, σε πιο φιλικό κλίμα υπάρχει περίπτωση να μου ξεφύγει κάτι που θα με εκθέσει. Οι σχέσεις πρέπει να παραμένουν επαγγελματικές».

Στην τέταρτη ερώτηση «πώς θα αντιδρούσατε αν μαθαίνατε πως κάποιος συγγενής ή φίλος της διοίκησης επρόκειτο να προσληφθεί;», οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στον πίνακα 4:

Απόψεις	Συχνότητα
---------	-----------

Δεν θα αντιδρούσα	15
Με καχυποψία	3
Με επιφύλαξη	2
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 4

Τα αποτελέσματα του πίνακα 4, εμφανίζουν πόσο εξοικειωμένη είναι η ελληνική εργασιακή πραγματικότητα με το φαινόμενο της ευνοιοκρατίας. Το 75% δήλωσε πως μία τέτοια εξέλιξη είναι μάλλον φυσιολογική με το υπόλοιπο 25% να αντιδρά καχύποπτα και επιφυλακτικά. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου: *«Δεν θα αντιδρούσα, τέτοιες κινήσεις είναι «φυσιολογικές» και χαρακτηριστικό οικογενειακών επιχειρήσεων»*

Στην επόμενη ερώτηση για το πόσες καίριες θέσεις καλύπτονται από συγγενείς και φίλους της διοίκησης, ο μέσος όρος αγγίζει το 36,2%. Παρατηρήθηκε πως μεγαλύτερο ποσοστό του 1/3 των καίριων θέσεων εργασίας καταλαμβάνεται από εργαζομένους που με κάποιο τρόπο συνδέονται με τη διοίκηση.

Στην τελευταία ερώτηση για την ευνοιοκρατία κι αν η κατάληψη της θέσης από έναν γνωστό, φίλο ή συγγενή της διοίκησης θα μπορούσε να επιφέρει κάποια προβλήματα, αποτυπώνονται οι απαντήσεις στον πίνακα 5.

Απόψεις	Συχνότητα
Έντονο αίσθημα αδικίας	5

Χαμηλό κίνητρο-απόδοση	4
Χαμηλή ικανοποίηση	4
Εργασιακό άγχος	4
Εντάσεις-Διαμάχες	2
Χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση	1
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 5

Οι ερωτηθέντες που συμμετείχαν στη μελέτη τόνισαν ότι οι εφαρμογές της ευνοιοκρατίας σε έναν οργανισμό *«θα βλάψουν την αίσθηση δικαιοσύνης των εργαζομένων»*. Έλλειψη κινήτρων και ηθικού, δυσπιστία, δυσαρέσκεια των εργαζομένων, ψυχολογικές διαταραχές. Όλα αποτελέσματα της ευνοιοκρατίας (Chegini 2009· Abdalla et al. 1998).

Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις επιπτώσεις της ευνοιοκρατίας μπορούν να καταγραφούν ως χαμηλή απόδοση, δυσαρέσκεια, χαμηλό κίνητρο, εργασιακό άγχος/ανησυχία και δυσπιστία στους εργαζόμενους. Είναι πολύ πιθανό ότι ο εργαζόμενος να εμφανίσει χαμηλή απόδοση σε χώρους εργασίας που συναντάται η ευνοιοκρατία (Khatri & Tsang 2003). Σύμφωνα με μια μελέτη των Arasli & Tumer (2008) η ευνοιοκρατία αυξάνει το εργασιακό άγχος με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, τέτοια περιστατικά θα προκαλέσουν την εξαφάνιση της αίσθησης του δικαίου των εργαζομένων. Η έλλειψη εμπιστοσύνης θα επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα και την απόδοση (Blute 2009). Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιζόμενου: *«Ο διευθυντής έχει αυξήσει τη γραφειοκρατία, έχει ορίσει διαδικασίες με τις οποίες θα γίνονται συγκεκριμένα πράγματα,*

όπως οι παραγγελίες σε προμηθευτές, αλλά ο ίδιος και η ξαδέρφη του που είναι «Υπεύθυνη προμηθειών» δεν τις τηρούν. Αναγκαζόμαστε για μια δουλειά 5 λεπτών να διαθέσουμε μισή ώρα με εγκρίσεις και συμπλήρωση εντύπων, όπως το ίδιο συμβαίνει κι όταν θέλουμε να στείλουμε παραγγελίες σε πελάτες, παρόμοιες διαδικασίες, τις οποίες δεν ακολουθεί ο υπεύθυνος αποθήκης που είναι συγχωριανός του διευθυντή».

4.2 Ερωτήσεις εργασιακής ανασφάλειας

Στις ερωτήσεις αναφορικά με την εργασιακή ανασφάλεια, στην πρώτη ερώτηση, «*Το περιβάλλον της οικογενειακής επιχείρησής σας δημιουργεί το αίσθημα εργασιακής ανασφάλειας;*», οι απαντήσεις αποδίδονται στον πίνακα 6:

Απόψεις	Συχνότητα
Ναι	11
Όχι	8
Μάλλον όχι	1
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 6

Στην πρώτη ερώτηση για την εργασιακή ανασφάλεια, η πλειοψηφία φαίνεται να βιώνει την εργασιακή ανασφάλεια μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση. Τέσσερις ερωτηθέντες που αισθάνονται εργασιακή ανασφάλεια, έχουν δεχτεί εργασιακό εκφοβισμό, εκ των οποίων ο ένας κατέληξε και με απώλεια της θέσης, χωρίς ωστόσο να συμπεριλαμβάνεται και αποβολή από τον οργανισμό. Ένας παραδέχτηκε πως εμφανίζει ζητήματα ανασφάλειας γενικά. Ένας απάντησε πως το αίσθημα της ανασφάλειας είναι “de facto” χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τέσσερις εκτιμούν πως σε ενδεχόμενες απολύσεις, έχουν περισσότερες πιθανότητες

να χάσουν την εργασία τους, έναντι των ατόμων που έχουν σχέσεις με τη διοίκηση. Δύο θετικές απαντήσεις αφορούσαν το εργασιακό μέλλον και την εργασιακή εξέλιξη εντός του οργανισμού, θεωρώντας πως είναι ανύπαρκτη μία τέτοια προοπτική.

Αναφορικά με τις αρνητικές απαντήσεις, δύο υποκείμενα υποστήριξαν πως ο οργανισμός τους έχει καλή οργανωσιακή δομή και διακριτές αρμοδιότητες. Ένας απάντησε πως έχει συμβεί στο παρελθόν απόλυση πολύ κοντινού προσώπου της διοίκησης, οπότε εκτιμά πως υπάρχει μία σχετική αξιοκρατία (αίσθημα δικαίου προς τον οργανισμό). Ο Ancí (2010) υπογράμμισε ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ της αντίληψης της ευνοιοκρατίας και της αντίληψης της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Polat & Kazak (2014) ανέφερε ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ των στάσεων ευνοιοκρατίας των διευθυντών και των αντιλήψεων για οργανωσιακή δικαιοσύνη των εργαζομένων. Τρεις από τους ερωτηθέντες εκτιμούν πως δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας γιατί έχουν αποδείξει την αξία τους. Τέλος δύο ερωτηθέντες απάντησαν πως δεν τους απασχολεί, γιατί έχουν καλή απορρόφηση από την αγορά εργασίας. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου: *«Βέβαια αισθάνομαι ανασφάλεια, σε περιπτώσεις απολύσεων, οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια, είναι ευκολότερο να φύγουν από τον οργανισμό, όπως έγινε και στην περίπτωση της δεύτερης καραντίνας».*

Στη δεύτερη ερώτηση για την εργασιακή ανασφάλεια και “πόσο πιθανό είναι να διακοπεί η συνεργασία με την επιχείρηση” οι απαντήσεις στον πίνακα 7 εξελέχθησαν ως εξής:

Απόψεις	Συχνότητα
Πιθανό	10
Απίθανο	8

Ίσως	2
Σύνολο απόψεων	20

Πίνακας 7

Παρατηρείται πως οι 10 που έχουν απαντήσει πως είναι πιθανή η διακοπή της συνεργασίας με την επιχείρηση βρίσκονται ήδη σε αναζήτηση εργασίας και αφορά τα άτομα που έχουν απαντήσει θετικά και στον πίνακα 6, δηλαδή αισθάνονται εργασιακή ανασφάλεια. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου:

«Είναι πάρα πολύ πιθανό, αυτό που δεν ξέρω είναι αν θα προλάβω να φύγω ή αν με αποδεσμεύσουν, συμβαίνουν πολλές συγκρούσεις για ασήμαντα θέματα, όπως γιατί έχω παρκάρει το αμάξι εκεί κι όχι κάπου αλλού.»

4.3 Ερωτήσεις πρόθεσης αποχώρησης

Στο τελευταίο κομμάτι, σχετικά με τη πρόθεση για αποχώρηση, έγινε μία ερώτηση με δύο σκέλη. Συγκεκριμένα, η ερώτηση: *«έχετε σκεφτεί να φύγετε από την εργασία σας και ποιοι θα ήταν οι λόγοι;»*. Οι απαντήσεις συνοψίζονται στον πίνακα 8:

Απόψεις	Συχνότητα
Εργασιακό άγχος	6
Χαμηλές απολαβές	6
Εξαντλητικό ωράριο	5

Κακή οργάνωση	4
Φόρτο εργασίας	3
Τυποποιημένη εργασία	4

Πίνακας 8

Μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε το εργασιακό άγχος. Τα άτομα που απέδωσαν την αποχώρηση στο εργασιακό άγχος κατά πλειοψηφία συμπεριλάμβαναν και έντονο φόρτο εργασίας, ενώ τα άτομα με εξαντλητικό ωράριο εκτιμούσαν πως δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Τα υποκείμενα που απάντησαν πως η εργασία τους είναι τυποποιημένη, ανέφεραν πως δεν υπάρχει περιθώριο για καμία πρωτοβουλία, η γραφειοκρατία εντός του οργανισμού είναι έντονη και ο έλεγχος συνεχής, απέδωσαν τα παραπάνω ως κακή οργάνωση. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η τυποποίηση εργασίας και η ρουτίνα μειώνουν την αυτονομία του ατόμου πάνω στην εργασία. Η τυποποίηση της εργασίας μουδιάζει το μυαλό και μπορεί αμβλύνει τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Σαν αποτέλεσμα, το άτομο καθίσταται ανίκανο να μεταφέρει τη δημιουργικότητα του στην εργασία (Hartline, et al., 2000; Ritzer, 2011). Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο αίσθημα του ανεπαρκούς ελέγχου στη δουλειά κάποιου. Γεγονός που μπορεί να μειώσει το κίνητρο και το ηθικό του εργαζόμενου, αυξάνοντας παράλληλα την αίσθηση επαγγελματικής εξουθένωσης (Hage & Aiken, 1969; Karasek, 1979; Singh, 2000). Ως εκ τούτου, ειδικά σε οργανισμούς νεοτισμό, θεωρείται ότι η τυποποίηση της εργασίας μπορεί να παίζει ρόλο στην αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων. Αντιπροσωπευτική απάντηση συνεντευξιαζόμενου:

«Σχεδόν κάθε μέρα σκέφτομαι να φύγω, έχω ένα μόνιμο άγχος και πόνο στους καρπούς των χεριών που νομίζω ότι είναι παράγωγο του άγχους. Δεν μπορεί να φταίω για όλα, ακόμη και για πράγματα που δεν είναι της αρμοδιότητάς μου. Έχω κουραστεί.»

Εν κατακλείδι, η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών του προσωπικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί για τον οργανισμό τους, θα πρέπει να καλύπτονται οι φυσικές και βιολογικές τους ανάγκες. Το ηθικό και η εργασιακή τους ικανοποίηση θα πρέπει να είναι υψηλή. Επομένως, κάθε είδους εφαρμογή ευνοιοκρατίας που μπορεί να προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους θα πρέπει να αποφεύγεται, διαφορετικά, τέτοιες υλοποιήσεις μπορούν να βλάψουν την αίσθηση της δικαιοσύνης των εργαζομένων, να καταστρέψει το ομαδικό πνεύμα και να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση με αποτέλεσμα την ατομική και οργανωσιακή αποτυχία.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

5.1 Θεωρητικό επίπεδο

Το 100% των εργαζομένων που συμμετείχαν στη μελέτη απέδωσαν αρνητικό πρόσημο για την ευνοιοκρατία, όπως αποδεικνύουν αντίστοιχα και οι Barnett & Kellermanns (2006). Η ευνοιοκρατία που εφαρμόζεται σε οργανισμούς επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Υποστήριξαν επίσης πως η ευνοιοκρατία πρωτίστως αυξάνει το αίσθημα αδικίας στον οργανισμό, όπως αποδείχθηκε και από τους Karacaoglu & Yoruk (2012).

Οι Vneinhardt & Petrauskaitė (2013) σημειώνουν πως οι «συνηθισμένοι» εργαζόμενοι είτε δεν εμπιστεύονται, είτε απλώς φοβούνται την επικοινωνία με εκείνους που ονομάσαμε ευνοούμενους. Μια τέτοια κατάσταση σε οργανισμούς μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση άβολης, απειλητικής αίσθησης για το εργασιακό περιβάλλον. Το ίδιο επαληθεύεται και από τα ευρήματα της μελέτης αυτής, αφού στους 17 από τους 20 δεν υπάρχει η διάθεση για προσέγγιση.

Τα ευρήματα για τις επιπτώσεις της ευνοιοκρατίας είναι χαμηλή απόδοση, δυσαρέσκεια, χαμηλό κίνητρο, εργασιακό άγχος/ανησυχία και δυσπιστία στους εργαζόμενους. Είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να εμφανίσει χαμηλή απόδοση σε χώρους εργασίας που συναντάται η ευνοιοκρατία όπως υποστηρίζουν οι Khatri & Tsang (2003). Ενώ οι Arasli & Tumer (2008) συμπεραίνουν πως η ευνοιοκρατία αυξάνει το εργασιακό άγχος με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους.

Επιπλέον, τέτοια περιστατικά θα προκαλέσουν την εξαφάνιση της αίσθησης του δικαίου των εργαζομένων.

Από τις συνεντεύξεις γίνεται αντιληπτό ότι στα άτομα που βίωσαν έντονα εργασιακό εκφοβισμό στην πλειονότητα των περιπτώσεων δεν έχει συμβεί πραγματική αποβολή. Γνωρίζοντας ότι πολλοί στόχοι εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στο παρόν ερευνητικό πλαίσιο εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται δύο χρόνια μετά την έκθεσή τους σε εκφοβισμό στον ίδιο εργοδότη. Το παραπάνω επαληθεύεται κι από τον Berthelsen (Berthelsen et al., 2011). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έθιξαν το ζήτημα χαμηλής αίσθησης της δικαιοσύνης στον οργανισμό, που επαληθεύεται και από τον Avcı (2010) και από τη μελέτη των Polat & Kazak (2014).

Κατά πόσο εν τέλει η εργασιακή ανασφάλεια προηγείται της πρόθεσης για αποχώρηση είναι μη αμφισβητήσιμο. Οι μισοί και πλέον σκέφτονται θετικά ένα τέτοιο ενδεχόμενο με κάποιους από αυτούς να είναι ήδη σε αναζήτηση εργασίας. Το γεγονός πως οι εφαρμογές της ευνοιοκρατίας θα οδηγήσουν τελικά σε έξοδο του εργαζόμενου από τον οργανισμό βρίσκει πρόσφορο έδαφος σε πολλούς μελετητές μεταξύ των οποίων οι Hartline (2000), Holton (2005), Ritzer (2011), Deery (2013), Argunduz (2017) και Arasli & Arici (2019).

Η πλήρης εξάλειψη της φιλίας, ακόμη περισσότερο, η ευνοιοκρατία δεν φαίνεται εφικτή σε καμία χώρα, καθώς αυτά τα φαινόμενα ορίζονται από τις εγγενείς ανθρώπινες ιδιότητες: πρόθεση αποφυγής αβεβαιοτήτων, φροντίδα για τα πιο κοντινά και αγαπημένα πρόσωπα, δηλαδή τα παιδιά και τους στενούς συγγενείς. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων δηλώνουν ότι η ελληνική εργασιακή πραγματικότητα είναι πολύ εξοικειωμένη με την έννοια της ευνοιοκρατίας. Οι 19 στους 20 παραδέχτηκαν πως θα απασχολούσαν ένα συγγενικό πρόσωπο ή κάποιον φίλο, με την αιτιολογία πως τους είναι ευκολότερο να συνεργαστούν ή να εκφράσουν τα συναισθήματά τους σε ένα οικείο πρόσωπο. Η εργασιακή ανασφάλεια συναντήθηκε εντονότερα σε άτομα, τα οποία βρίσκονται στα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής τους πορείας, ενώ ήταν εντονότερη σε ειδικότητες οι οποίες είναι σε κορεσμό (π.χ νοσηλευτές, εκπαιδευτικούς), παρά σε άτομα που μπορούν να απορροφηθούν γρηγορότερα από την αγορά εργασίας (προγραμματιστές, γραφίστες, σερβιτόρους), το παρόν επαληθεύεται και από την έρευνα των Greenhaigh & Rosenblatt (1984).

5.2. Πρακτικό επίπεδο

Έχει αποδειχθεί πως η ευνοιοκρατία και οι εφαρμογές της πρωτίστως τονώνουν το αίσθημα αδικίας στον οργανισμό με αποτέλεσμα τη χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση. Έχει ειπωθεί επίσης πως διοίκηση και προϊστάμενοι πολλές φορές δεν πληρούν τις προδιαγραφές για τη θέση στην οποία βρίσκονται. Πώς θα μπορούσαν λοιπόν οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι που τις διοικούν να αποφύγουν τέτοιες καταστάσεις; Η λύση σε αυτό το πρόβλημα θα ήταν η δημιουργία τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management- HRM).

Το HRM θα μπορούσε να καθοδηγήσει τους ιθύνοντες σε ζητήματα ευνοιοκρατίας και ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποφεύγονται οι άσκοπες εκδηλώσεις ευνοιοκρατίας και να τονώσει την οργανωσιακή κουλτούρα συλλήβδην. Το μέσο αυτό μπορεί να αποτρέψει τον υποβιβασμό της αίσθησης δικαίου και να μετριάσει το αίσθημα αδικίας που μπορεί να αισθάνεται ο εργαζόμενος. Δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής ανάμεσα σε εργαζομένους και διοίκηση για ζητήματα επικοινωνίας και διάχυσης της πληροφορίας. Επί της ουσίας, έχει ως σκοπό να ακούσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και να δώσει συμβουλές και λύσεις, τόσο σε διαμάχες προσωπικές ή τμηματικές, όσο και φήμης της επιχείρησης. Όταν ο εργαζόμενος με τη σειρά του αντιληφθεί ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τα προβλήματά του και την ευημερία του, θα ενδιαφερθεί και ο ίδιος για τον οργανισμό. Έτσι θα αντιμετωπιστούν προβλήματα εργασιακού άγχους και ανασφάλειας που προκαλούν χαμηλή απόδοση, χαμηλή δέσμευση και τελικά αποχώρηση από την επιχείρηση. Η αξιοπιστία του οργανισμού θα τονωθεί, αντιμετωπίζοντας παράλληλα ζητήματα απώλειας και προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί.

Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να μετριάσουν τις αθέμιτες επιδείξεις ευνοιοκρατίας στον εργασιακό χώρο και να καταστήσουν τους εργαζομένους, κοινωνούς, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αν δεν μπορώ ή δεν είμαι σίγουρος πώς να κάνω κάτι, είναι καλύτερο να το αφήσω στους ειδικούς.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackerman, L. S. (1982). Transition management: An in-depth look at managing complex change. *Organizational Dynamics*, 11(1), 46–66.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90042-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90042-0)
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Akuffo, I. N., & Kivipõld, K. (2019). Influence of Leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369–386. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2019-0078>
- ALLEN, D. A. V. I. D. G. (2004). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Academy of Management Proceedings*, 2004(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13863082>
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(9), 1237–1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arasli, H., Arici, H. E., & Çakmakoğlu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(3), 197–222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>
- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on Human Resource Management. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295–308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- Arici, H. E., Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: Mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597–613.
<https://doi.org/10.1108/lodj-06-2019-0250>
- Arici, H. E., Arasli, H., Çobanoğlu, C., & Hejraty Namin, B. (2019). The effect of favoritism on job embeddedness in the hospitality industry: A mediation study of organizational justice. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22(4), 383–411.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1650685>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>

- Author links open overlay panel Richard S. DeFrank Michael T. Matteson David M. Schweiger John M. Ivancevich, S. DeFrank, R., T. Matteson, M., M. Schweiger, D., & M. Ivancevich, J. (2004, January 22). *The impact of culture on the management practices of American and Japanese CEOs*. *Organizational Dynamics*. Retrieved February 1, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261685900063>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? *International Journal of Manpower*, *32*(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/01437721111130198>
- Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and Distrust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 405–421. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926618>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, *35*(2), 413–425. <https://doi.org/10.5465/256380>
- Budhwar, P. S., Varma, A., Singh, V., & Dhar, R. (2006). HRM systems of Indian Call Centres: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(5), 881–897. <https://doi.org/10.1080/09585190600640976>
- Bussing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? results from a quasi-experimental study in the steel industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(2), 219–242. <https://doi.org/10.1080/135943299398339>
- Chaput, A. (n.d.). *The impact of the use of favoritism on work groups*. DigitalCommons@URI. Retrieved January 26, 2023, from https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/36/
- Chegini. (2009). The relationship between organizational justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, *1*(2), 173–176. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2009.173.176>
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, *53*(6), 869–887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>
- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, *57*(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>

- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). 'objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149–188. <https://doi.org/10.1177/0143831x03024002002>
- Debus, M. E., König, C. J., & Kleinmann, M. (2013). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 329–351. <https://doi.org/10.1111/joop.12049>
- Deery, S., Nath, V., & Walsh, J. (2013). Why do off-shored Indian call centre workers want to leave their jobs? *New Technology, Work and Employment*, 28(3), 212–226. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12013>
- Einarsen, S. (2011). *Bullying and harassment in the workplace developments in theory, research, and Practice*. CRC Press.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and Health. *Health Psychology*, 22(3), 287–293. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.22.3.287>
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83–103. <https://doi.org/10.1177/105960118901400108>
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, 32(3), 297–312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent Factors or opposite Poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- HAUGE, L. A. R. S. J. O. H. A. N., SKOGSTAD, A. N. D. E. R. S., & EINARSEN, S. T. Å. L. E. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, *44*(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Houglund, J. G., & Brockner, J. (1989). Self-esteem at work: Research, theory, and practice. *Contemporary Sociology*, *18*(5), 717. <https://doi.org/10.2307/2073311>
- I'm out if nepotism is in: The relationship between nepotism, job ...* (n.d.). Retrieved January 26, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/328602188_I'm_Out_If_Nepotism_is_in_The_Relationship_Between_Nepotism_Job_Standardization_and_Turnover_Intention
- Jones, R. G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of Social Connection. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(1), 2–12. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.3>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Katz, D. (2008). *Social Psychology of Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, *21*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- KHATRI, N. A. R. E. S. H., TSANG, E. R. I. C. W., & BEGLEY, T. H. O. M. A. S. M. (2003). Cronyism: The downside of social networking. *Academy of Management Proceedings*, *2003*(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792813>
- Kivimaki, M. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, *60*(10), 779–783. <https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (n.d.). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722. <https://doi.org/10.5465/20159613>
- Letourneux Véronique. (1998). *Precarious employment and working conditions in the Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Loewe, M. (2007). How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2217964>
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2011). Coping with job insecurity: The role of Procedural Justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1095-3>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (n.d.). *Job burnout*.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1989). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209–237. <https://doi.org/10.1080/13594320500146649>
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533–551. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00059-4](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00059-4)
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Nepotism and favouritism: How harmful are these phenomena?* (n.d.). Retrieved January 26, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/342571558_Nepotism_and_favouritism_How_harmful_are_these_phenomena
- OZLER, N. D. E. R. G. U. N., & BUYUKARSLAN, B. A. (2011, June 1). *The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review*. International Journal of Business and Management Studies. Retrieved January 26, 2023, from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26068/274702>

- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Formulation, implementation, and Control*. McGraw-Hill Higher Education.
- Petit, A., & De Cotiis, T. (2005). La validité des résultats obtenus en évaluation du rendement : Un Modèle Conceptuel. *Relations Industrielles*, 33(1), 58–79. <https://doi.org/10.7202/028844ar>
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire survey. *BMJ*, 318(7178), 228–232. <https://doi.org/10.1136/bmj.318.7178.228>
- Rawls, J. (2013). *A theory of justice*. Universal Law Publishing Co Ltd.
- Richter, A., Tavfelin, S., & Sverke, M. (2018). The mediated relationship of leadership on job insecurity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.43>
- Riggio, R. E., & Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 19–21. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.5>
- Romzek, B. S. (2018). The effects of public service recognition, Job Security, and staff reductions on organizational involvement. *Public Service*, 215–234. <https://doi.org/10.4324/9780429497957-20>
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345–359. <https://doi.org/10.1002/job.4030110503>
- Rosow, J. M. (1985). *Improving health-care management in the Workplace*. Pergamon Press.
- Saastamoinen, P., Laaksonen, M., Leino-Arjas, P., & Lahelma, E. (2009). Psychosocial risk factors of pain among employees. *European Journal of Pain*, 13(1), 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.ejpain.2008.03.006>
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630–634. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00416-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00416-5)
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2015). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A Multiple Group comparison. *Human Resource Management*, 55(5), 809–827. <https://doi.org/10.1002/hrm.21687>
- Schwab, D. P. (1978). *Construct validity in organizational behavior*. Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Shin, Y., & Hur, W.-M. (2021). Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and Amotivation. *Leadership and Supervision*, 81–102. <https://doi.org/10.4324/9781003243595-8>

- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. *Organizational Decision Making*, 191–215. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511584169.011>
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). The relationship between Burnout, personality traits and coping strategies in a Corporate Pharmaceutical Group. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i4.128>
- Stouffer, S. A. (1949). *The American soldier*. Princeton University Press.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24–36. <https://doi.org/10.1177/107179190501200104>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264. <https://doi.org/10.1177/0143831x09358372>
- Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2014). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.899651>
- Vveinhardt, J., & Bendaraviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710140>
- Zhao, X., Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2012). The long arm of job insecurity: Its impact on career-specific parenting behaviors and youths' career self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 619–628. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.018>