



Οι οργανωσιακές αξίες των καλύτερων εταιριών και η σύνδεσή τους με τις αξίες της νέας γενιάς εργαζομένων

Δήμητρα Ιορδάνογλου

Επίκουρη Καθηγήτρια

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Διδάσκουσα ΟΠΑ

Εισαγωγή



- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα, περισσότερο από ποτέ, είναι **ποικιλόμορφο** ως προς το **φύλο**, τη **φυλή**, την **εθνικότητα**, την **ηλικία** και φυσικά τις **αξίες**
- ✓ Οι εργαζόμενοι από διαφορετικές γενιές έχουν διαφορετικές προσδοκίες για το **τι επιθυμούν από το χώρο εργασίας**, δημιουργώντας πολλές προκλήσεις στους οργανισμούς (*Gursoy et al., 2008*)
- ✓ Οι οργανωσιακές αξίες αποτελούν την πηγή των σημαντικότερων **διαφορών μεταξύ των γενεών** και σημαντική **πηγή συγκρούσεων** στο χώρο εργασίας (*Society for Human Resource Management, 2009*)
- ✓ Ενώ υπάρχει σημαντική συζήτηση σχετικά με το ποιες οργανωσιακές αξίες πρέπει να ενστερνιστούν οι εταιρείες, λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι **αξίες εφαρμόζονται στην πράξη**

- Gregory Prastacos
- Peter Dominick
- Howie Xu



1η έρευνα

Research Objectives



2η έρευνα

- ✓ Να αναγνωρίσει και να περιγράψει τις **αξίες που ενστερνίζονται οι εταιρείες** που εμφανίζονται σταθερά στη λίστα "Fortune 100 Best Companies to Work For" (FBCWF) των ΗΠΑ
- ✓ Να μελετήσει τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για να εφαρμόσουν τις **αξίες τους στην πράξη** και τον **ρόλο της ηγεσίας**
- ✓ Σε ποιο βαθμό **οι αξίες αυτές ευθυγραμμίζονται** με τις προτιμήσεις που έχουν οι δύο κυρίαρχες γενιές εργαζομένων (**Millennials και Gen Z**) στους σύγχρονους χώρους εργασίας
- ✓ Τι **ηγέτες θέλουν** οι νέοι εργαζόμενοι;

Οργανωσιακές αξίες

- ✓ Εκδηλώσεις **κοινών βασικών παραδοχών** που είναι εμφανείς στα οργανωσιακά φαινόμενα (*Schein, 1985*)
- ✓ Οι εργασιακές αξίες είναι **αξιολογικά πρότυπα** που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον με τα οποία τα άτομα **διακρίνουν τι είναι σωστό** ή αξιολογούν τη σημασία των προτιμήσεων (*Dose, 1997*)
- ✓ Μακροχρόνιες κατασκευές, οι οποίες έχουν προκύψει από τις **συλλογικές πεποιθήσεις**, την **εμπειρία** και το **όραμα** μιας ομάδας ή όλων των μελών της οργάνωσης και οι οποίες έχουν (ρητά ή σιωπηρά) κάποιο βάρος στη διαδικασία **λήψης αποφάσεων** και **αξιολόγησης** ατόμων και ομάδων (*σύνοψη 47 ορισμών*) (*Stavru, 2013*)



Ποιες είναι οι
αξίες που
ενστερνίζονται
οι οργανισμοί
στους οποίους
εργάζεστε;



GENERATIONS

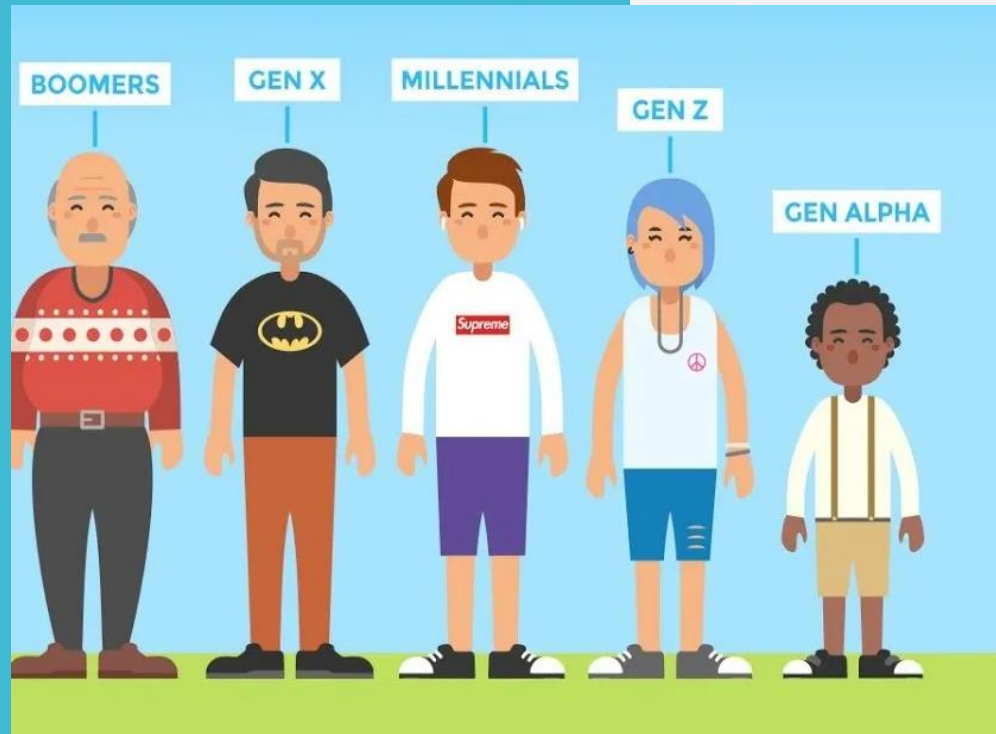
Alpha
(Born 2013-2025)

Gen Z
(Born 1997-2012)

Millennials (Gen Y)
(Born 1981-1996)

Gen X
(Born 1965-1980)

Boomers
(Born 1946-1964)



eDigital.

Millennials



- ✓ Οι **Millennials** αποτελούν την πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα στο ανθρώπινο δυναμικό των ΗΠΑ, ξεπερνώντας τόσο τους **baby boomers** όσο και τη **γενιά X** (*Pew Research Center, 2018*)
- ✓ Προτιμούν να εργάζονται για εταιρείες που **ενστερνίζονται τις αξίες τους** (*Lulla, 2019*)
- ✓ Τείνουν να **καθοδηγούνται από έναν σκοπό**, τονίζοντας την ανάγκη να κάνουν τη διαφορά στην κοινωνία και τους οργανισμούς τους
- ✓ Προτιμούν ηγέτες που δίνουν έμφαση στις **διαπροσωπικές σχέσεις**, φροντίζουν **ατομικά** κάθε μέλος της ομάδας τους, **ακούνε** προσεκτικά και **επικοινωνούν** συχνά (*Omilion-Hodges & Sugg, 2019*)

Οι Millennials ως ηγέτες



- ✓ Δίνουν **συνεχή ανατροφοδότηση** στους εργαζόμενους (*Gabrielova & Buschko, 2021*)
- ✓ Είναι πιο έμπειροι στη διαχείριση **εικονικών ομάδων**
- ✓ Εκτιμούν τη **συνεργασία** έναντι του ανταγωνισμού
- ✓ Υιοθετούν ένα **ευέλικτο στυλ** ηγεσίας (*Taylor, 2020*)
- ✓ Είναι επικεντρωμένοι στη δημιουργία **ισχυρών συνεκτικών ομάδων** με έμφαση στη **διαφορετικότητα** και την **ένταξη**
- ✓ Βασίζονται σε **δεδομένα** στη λήψη αποφάσεων (*Grossman, 2018*)

Γενιά Z

- ✓ Η Gen Z μόλις **τώρα εισέρχεται στην αγορά εργασίας** και έως το 2030, σχεδόν κάθε **νέα πρόσληψη** θα καλύπτεται από άτομα της Γενιάς Z
- ✓ Έρευνες δείχνουν ότι η Gen Z είναι η πιο **ποικιλόμορφη**, και η πιο **μορφωμένη** γενιά μέχρι τώρα (*Pew Research Center, 2018; Fry & Parker, 2018*)
- ✓ Έχει **αυτοπεποίθηση**, διακατέχεται από **επιχειρηματικό πνεύμα**, βασίζει τις επιλογές καριέρας στις **επιθυμίες** και **αξίες** της (*Bencsik et al., 2016; Drenik & VandeBoom, 2022*)



Γενιά Z

- ✓ Αναζητούν το ταίριασμα των **δικών τους αξιών** με αυτές του μελλοντικού χώρου εργασίας τους (*Ozkan & Solmaz, 2015*)
- ✓ Ψάχνουν για ένα περιβάλλον εργασίας που θα είναι **ευχάριστο**, θα παρέχει **ευέλικτο ωράριο** και οι εργαζόμενοι δεν θα αποτελούν απλώς έναν αριθμό, αλλά θα μπορούν να **συνεισφέρουν σημαντικά στην κοινωνία**
- ✓ Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι η γενιά Z προτιμά την **ανεξάρτητη εργασία** και τείνει να είναι απρόθυμη να εμπλακεί σε ομαδική εργασία (*Adecco, 2016; Patel, 2017*)



Επιθυμητές Ηγετικές συμπεριφορές



- ✓ Εκτός από τις **χαμηλές αμοιβές** και τα **υψηλά επίπεδα άγχους**, το 27% της γενιάς Z δήλωσε ότι το **ηγετικό στυλ** των διευθυντών τους είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους σκέφτονται να εγκαταλείψουν την εταιρεία (*XING, 2023*)
- ✓ Επιθυμεί **ηθικούς ηγέτες**, που αγκαλιάζουν τη **διαφορετικότητα** και την **ένταξη**, χτίζουν **σχέσεις εμπιστοσύνης** και **ανοικτή επικοινωνία** (*O'Boyle, 2021; Fernandez et al., 2023*)
- ✓ Η Gen Z είναι γνωστή ως «**παγκόσμιοι πολίτες**» και θεωρείται ότι μοιράζεται παρόμοιες τάσεις με την Gen Z σε όλο τον κόσμο, καθώς το διαδίκτυο τους δίνει τη δυνατότητα να συνδεθούν με όλες τις παγκόσμιες τάσεις (*Dwidienawati et. al., 2021*)

Μεθοδολογία



Ποιοτική έρευνα

- ✓ Δείγμα (N = 62) “Fortune 100 Best Companies to Work For” | *Ανάλυση περιεχομένου από websites*
- ✓ Ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη των εταιριών

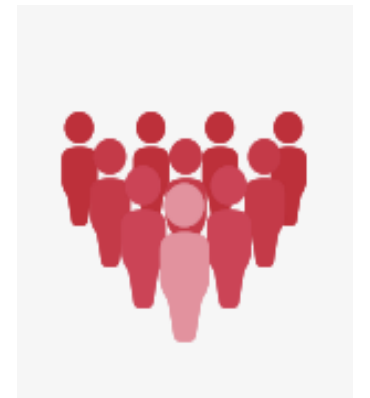
Ποσοτική έρευνα | Ερωτηματολόγιο σε νέους που ανήκουν στις γενιές Millennials & Gen Z

Μάιος – Ιούνιος 2022

- ✓ Δείγμα (N = 1350) | Ελλάδα
- ✓ Δείγμα (N = 385) | ΗΠΑ

Ιούνιος 2024

- ✓ Δείγμα (N = 927) | Ελλάδα



1^η ΕΡΕΥΝΑ

01

Εντοπισμός των **οργανωσιακών αξιών των 62 καλύτερων εταιριών Fortune 100 BCTWF** (ιστοσελίδες | 403 value statements)

02

Τρεις διαστάσεις αξιών

- ✓ αξίες που καθοδηγούν τις **σχέσεις**
- ✓ αξίες που περιγράφουν **αποτελέσματα**
- ✓ αξίες που οδηγούν σε **μάθηση και αλλαγή**

03

Ημι-δομημένες συνεντεύξεις με HR managers προκειμένου να εντοπίσουμε τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί **εφαρμόζουν στην πράξη τις αξίες που ενστερνίζονται**

Αποτελέσματα

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ



Οι 10 πιο συχνές
αξίες των
καλύτερων
εταιριών

(Fortune 100 Best
Companies to Work For |
USA)

Αριστεία (συνεχής βελτίωση, ποιότητα)

Πελατοκεντρικότητα (αφοσίωση στους πελάτες, έμφαση στην επιτυχία των πελατών)

Ακεραιότητα (ηθική, ειλικρίνεια)

Ομαδική εργασία (συνεργασία, κοινό όραμα και αξίες)

Επαγγελματισμός (υψηλά πρότυπα, λογοδοσία)

Ανθρωποκεντρικότητα (φροντίδα για τους ανθρώπους, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής)

Συνεχής ανάπτυξη (ανάπτυξη και μάθηση, καλλιέργεια ταλέντων)

Σεβασμός (εκτίμηση προς τους άλλους, ανοιχτότητα)

Καινοτομία (δημιουργικότητα, πειραματισμός)

Εταιρική υπευθυνότητα (προσφορά στην κοινωνία, κοινωνικός αντίκτυπος)

2^η ΕΡΕΥΝΑ

Ερευνητικά ερωτήματα

- ✓ Ποιες **αξίες** και **ηγετικές ικανότητες** αναζητούν οι νέες γενιές εργαζομένων στους χώρους εργασίας;
- ✓ Σε ποιο βαθμό αυτές διαφέρουν από τις **υπάρχουσες**;
- ✓ Σε ποιο βαθμό οι **επιθυμητές αξίες** είναι παρόμοιες με τις αξίες που ενστερνίζονται οι καλύτερες εταιρίες για να εργάζεται κανείς; (*Fortune 100 best Companies to Work For*);



 **CNBC**

 **SUS**

SLAY

LOW-KEY

BOOMER



Οι 10 πιο συχνές αξίες των καλύτερων εταιριών (ΗΠΑ)

1. **Αριστεία**
2. **Πελατοκεντρικότητα**
3. Ακεραιότητα
4. Ομαδική εργασία
5. **Επαγγελματισμός**
6. Ανθρωποκεντρικότητα
7. Συνεχής ανάπτυξη
8. Σεβασμός
9. **Καινοτομία**
10. **Εταιρική υπευθυνότητα**



Οι 10 πιο επιθυμητές αξίες των Millennials και της Gen Z (ΗΠΑ)

1. Ακεραιότητα
2. Σεβασμός
3. Ανθρωποκεντρικότητα
4. **Εργασιακό περιβάλλον που εμπνέει**
5. **Δικαιοσύνη**
6. Συνεχής ανάπτυξη
7. Ομαδική εργασία
8. **Εμπιστοσύνη**
9. **Ανοιχτή επικοινωνία**
10. **Υγεία**

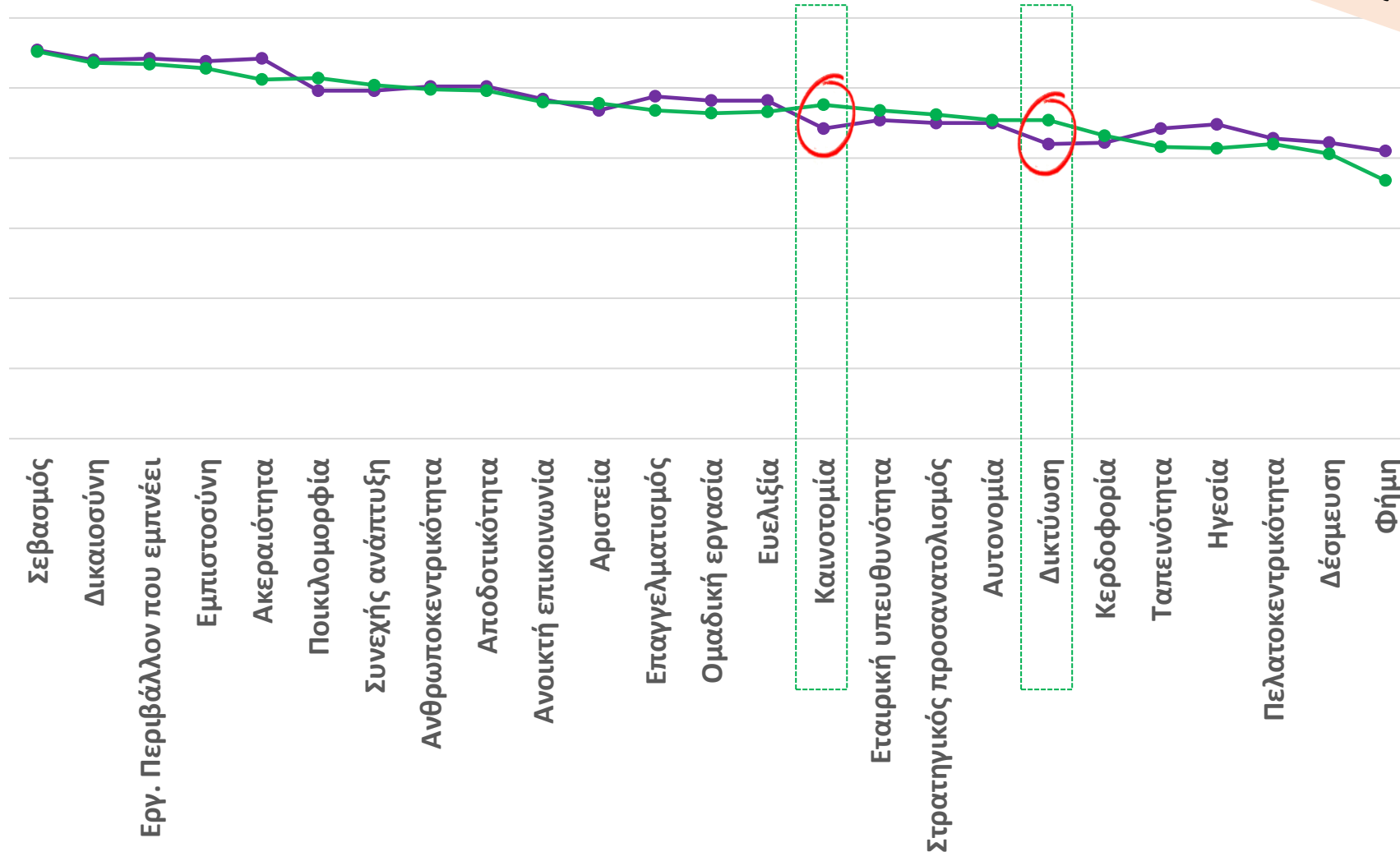
Οι 10 πιο επιθυμητές αξίες των Millennials και της γενιάς Z (ΗΠΑ)

1. Ακεραιότητα
2. Σεβασμός
3. Ανθρωποκεντρικότητα
4. Εργασιακό περιβάλλον που εμπνέει
5. Δικαιοσύνη
6. Συνεχής ανάπτυξη
7. **Ομαδικότητα**
8. Εμπιστοσύνη
9. Ανοιχτή επικοινωνία
10. **Υγεία**

Οι 10 πιο επιθυμητές αξίες των Millennials και της γενιάς Z (Ελλάδα)

1. Σεβασμός
2. Δικαιοσύνη
3. Εργασιακό περιβάλλον που εμπνέει
4. Εμπιστοσύνη
5. Ακεραιότητα
6. **Ποικιλομορφία**
7. Συνεχής ανάπτυξη
8. Ανθρωποκεντρικότητα
9. **Αποδοτικότητα**
10. Ανοιχτή επικοινωνία

Επιθυμητές οργανωσιακές αξίες Millennials vs Γενιά Z



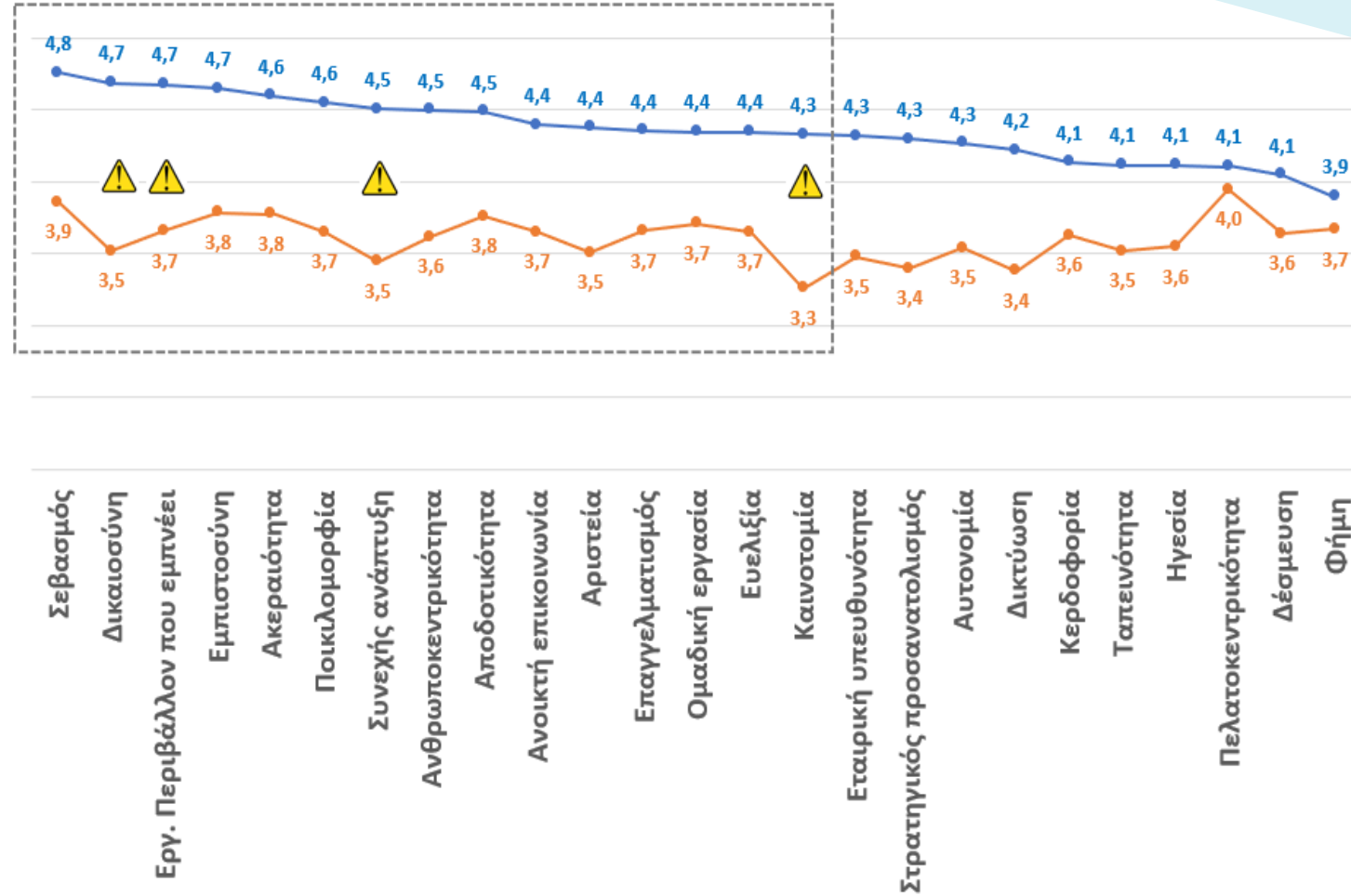
Παρά την ταύτιση που παρατηρείται, η γενιά Z θεωρεί κάπως πιο σημαντικές τις αξίες της Καινοτομίας και Δικτύωσης

Millennials
Γενιά Z

Επιθυμητές vs. Παρούσες Οργανωσιακές Αξίες

MIND THE GAP

Το χάσμα είναι μεγαλύτερο σε αξίες
όπως Δικαιοσύνη, Εργ.
Περιβάλλον που εμπνέει, Συνεχής
Ανάπτυξη και Καινοτομία



■ **Σημαντικότητα Αξιών**

■ **Παρουσία των αξιών στους οργανισμούς όσων εργάζονται**

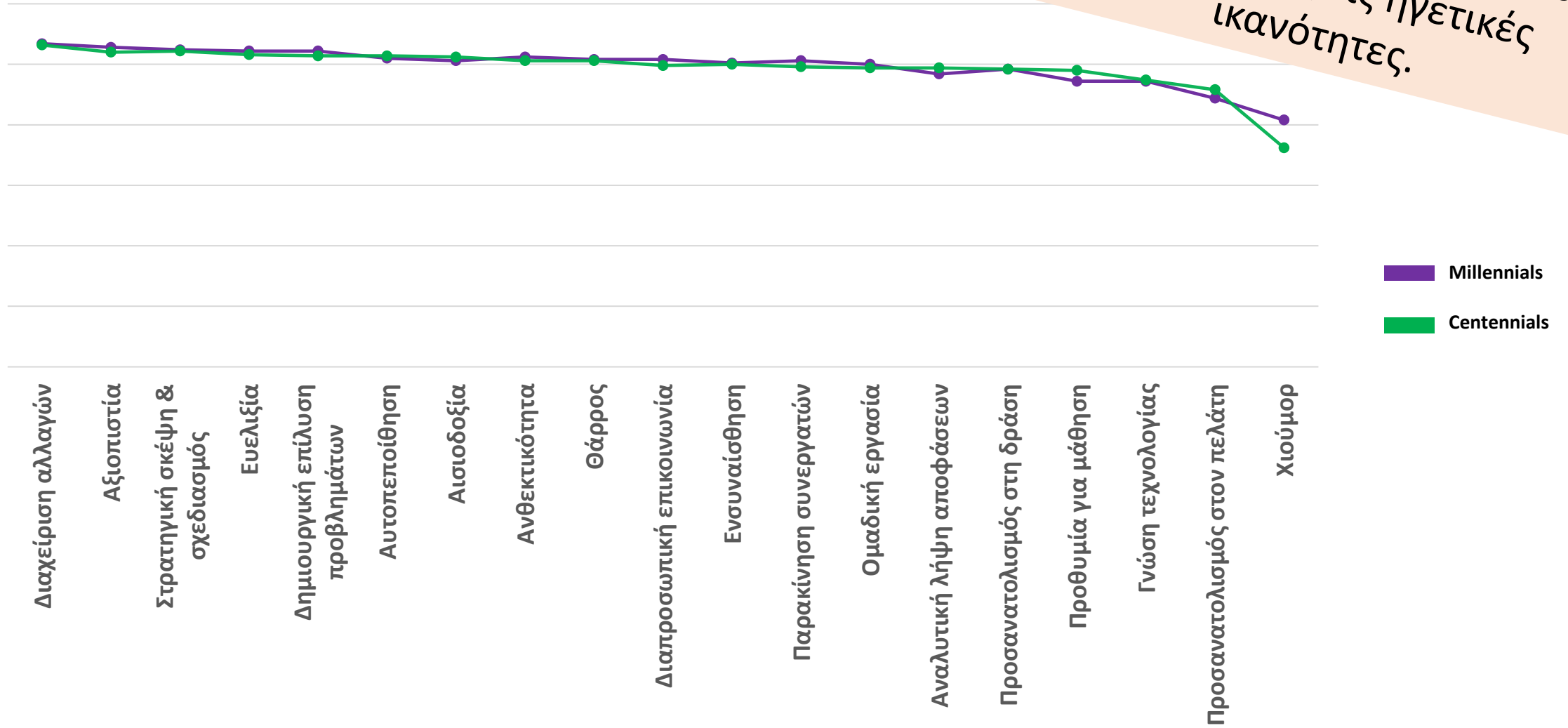


ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Τι ηγέτες θέλουν οι νέοι εργαζόμενοι;

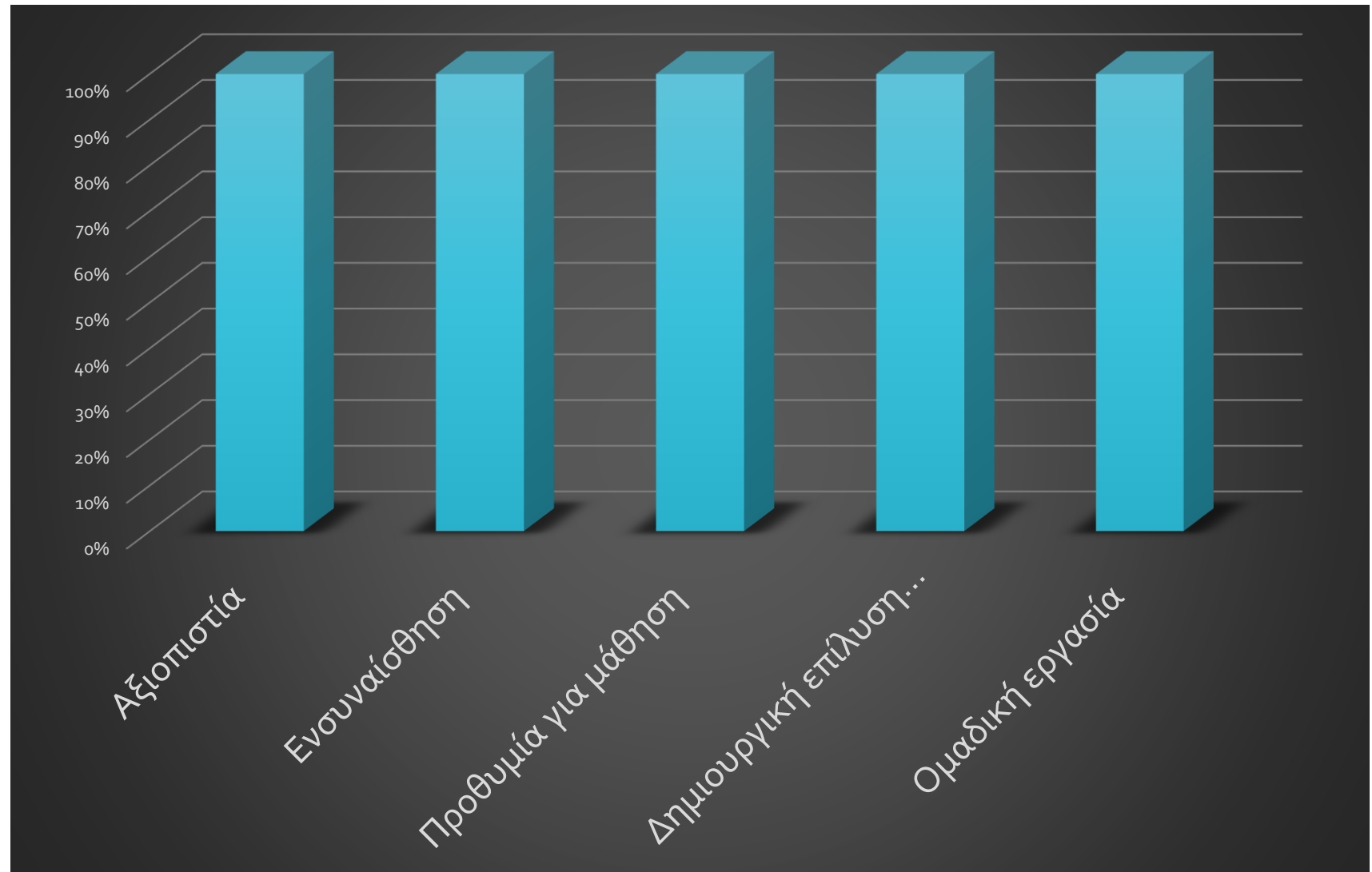
Ηγετικές ικανότητες | Millennials vs Γενιά Z (2022)

Απόλυτη ταύτιση μεταξύ millennials και γενιάς Z που αξιολογούν σχεδόν με τον ίδιο τρόπο όλες τις ηγετικές ικανότητες.



Ηγετικές ικανότητες που προτιμά η Gen Z

(Ελλάδα 2024)



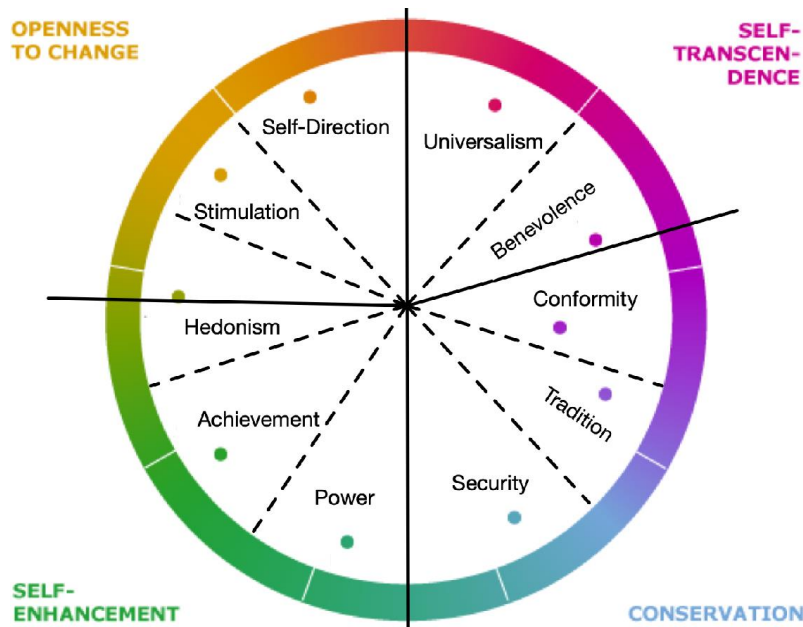
Βασικές προσωπικές αξίες

Schwartz (1992)

- ✓ **ΔΥΝΑΜΗ** (κοινωνική δύναμη εξουσία, πλούτος)
- ✓ **ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ** (επιτυχία, ικανότητα, φιλοδοξία, επιρροή σε ανθρώπους και γεγονότα)
- ✓ **ΗΔΟΝΙΣΜΟΣ** (ικανοποίηση επιθυμιών, απόλαυση στη ζωή)
- ✓ **ΔΙΕΓΕΡΣΗ** (μια προκλητική ζωή με ποικιλία και τόλμη)
- ✓ **ΑΥΤΟΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ** (δημιουργικότητα, ελευθερία, περιέργεια, ανεξαρτησία, επιλογή στόχων)
- ✓ **ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΤΗΤΑ** (κοινωνική δικαιοσύνη, ειρήνη, ισότητα, προστασία του περιβάλλοντος)
- ✓ **ΚΑΛΟΣΥΝΗ** (βοήθεια, ειλικρίνεια, συγχώρεση, αφοσίωση,
- ✓ **ΠΑΡΑΔΟΣΗ** (σεβασμός στην παράδοση, ταπεινότητα, αποδοχή, αφοσίωση, σεμνότητα)
- ✓ **ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ** (υπακοή, σεβασμός σε γονείς και ηλικιωμένους, αυτοπειθαρχία, ευγένεια)
- ✓ **ΑΣΦΑΛΕΙΑ** (εθνική ασφάλεια, οικογενειακή ασφάλεια)

Οι 5 πιο σημαντικές προσωπικές αξίες της Γενιάς Z

Ελλάδα
(N=665)



1. Καλοσύνη
2. Αυτοπροσδιορισμός
3. Παγκοσμιότητα
4. Ασφάλεια
5. Επίτευξη

Πώς οι καλύτερες
εταιρίες
εφαρμόζουν τις
αξίες τους στην
πράξη;

Core Values



GUIDANCE



GROWTH



FOCUS



SOCIAL
RESPONSIBILITY



INTEGRITY



QUALITY



COMMITMENT



CONNECTION



VISION



Οι ηγέτες σκέφτονται και επικοινωνούν τις αξίες που είναι σημαντικές για αυτούς

“Having a CEO who regularly talks about our values has been essential to reinforcing their importance.”



Οι άνθρωποι ανταμείβονται για την ευθυγράμμιση με τις αξίες του οργανισμού

«We reward people for sharing work.»



Οι άνθρωποι μαθαίνουν για τις αξίες ο ένας από τον άλλο

“I learned the company values from the person who shared an office with me.”

Πώς οι καλύτερες
εταιρίες
εφαρμόζουν τις
αξίες τους στην
πράξη;



Οι αξίες της εταιρείας καθοδηγούν την επιλογή και την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

«We take into consideration how they treat our receptionists»

“[Selecting for fit can be paradoxical]...It can be a challenge to seek diversity on the one hand, yet on the other hand, hire people who fit in well with the existing culture.”

Core Values



GUIDANCE



GROWTH



FOCUS



SOCIAL
RESPONSIBILITY



INTEGRITY



QUALITY



COMMITMENT



CONNECTION



VISION



Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται οι αξίες επανεξετάζεται τακτικά

“Our values don’t change but the way we implement them evolves with the times and circumstances.....”

Συμπεράσματα

- ✓ Οι αξίες που επιθυμούν να βρουνε στους χώρους εργασίας οι νέες γενιές **διαφέρουν σημαντικά** από τις υπάρχουσες (**και σε κάποιο βαθμό από τις αξίες των καλύτερων εταιριών στην Αμερική**)
- ✓ Οι επιθυμητές αξίες **δεν διαφέρουν** σημαντικά μεταξύ των νέων γενιών στην Ελλάδα και την Αμερική και μεταξύ Millennials και Gen Z.
- ✓ Θα πρέπει οι οργανισμοί να είναι έτοιμοι να αλλάξουν εστιάζοντας περισσότερο στις **ανάγκες** και τις **επιθυμίες** των νέων εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να **προσελκύσουν** και να **διατηρήσουν** τα νέα talenta
- ✓ Θα πρέπει να **εκπαιδεύσουν** τους νέους ηγέτες αρκετά νωρίς στις κρίσιμες για το μέλλον ηγετικές ικανότητες



I'M HERE
TO HELP.
YOU CAN ASK
ME ANYTHING

WHAT'S THE
WIFI CODE
IN HERE?



Σας ευχαριστώ πολύ!

Contact Info



Your Profile

[linkedin.com/in/dimitra-iordanoglou-4617547](https://www.linkedin.com/in/dimitra-iordanoglou-4617547)



Email

diordan@panteion.gr



Twitter

[Diordanoglou](https://twitter.com/Diordanoglou)

