



Millennials και Γενιά Z

Οι αξίες που αναζητούν στους χώρους εργασίας και η σχέση τους με τις αξίες των καλύτερων εταιριών

Δήμητρα Ιορδάνογλου

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Πάντειο Πανεπιστήμιο
Διδάσκουσα ΟΠΑ

Στόχοι Παρουσίασης

- Ποιες είναι οι **αξίες των κορυφαίων εταιρειών** στον κόσμο; (*Fortune 100 Best Companies to Work For*)
- Σύγκριση με τις **αξίες και ανάγκες** των νέων εργαζομένων (*Millennials & Gen Z*)
- Ποιος ο ρόλος της ηγεσίας και ποιες οι **επιθυμητές ηγετικές συμπεριφορές**





Ερευνητική ομάδα:

- Gregory Prastacos
- Peter Dominick
- Howie Xu



Το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό

- ✓ **Ποικιλόμορφο** με τη συνύπαρξη πολλών γενεών
- ✓ **Οι διαγενεακές** διαφορές αποτελούν πρόκληση για τους οργανισμούς
- ✓ Σημαντικές **διαφορές** σε σχέση με τις εργασιακές συμπεριφορές και προτιμήσεις τους
- ✓ Οι οργανωσιακές αξίες αποτελούν σημαντική **πηγή συγκρούσεων** στο χώρο εργασίας



GENERATIONS

Alpha
(Born 2013-2025)

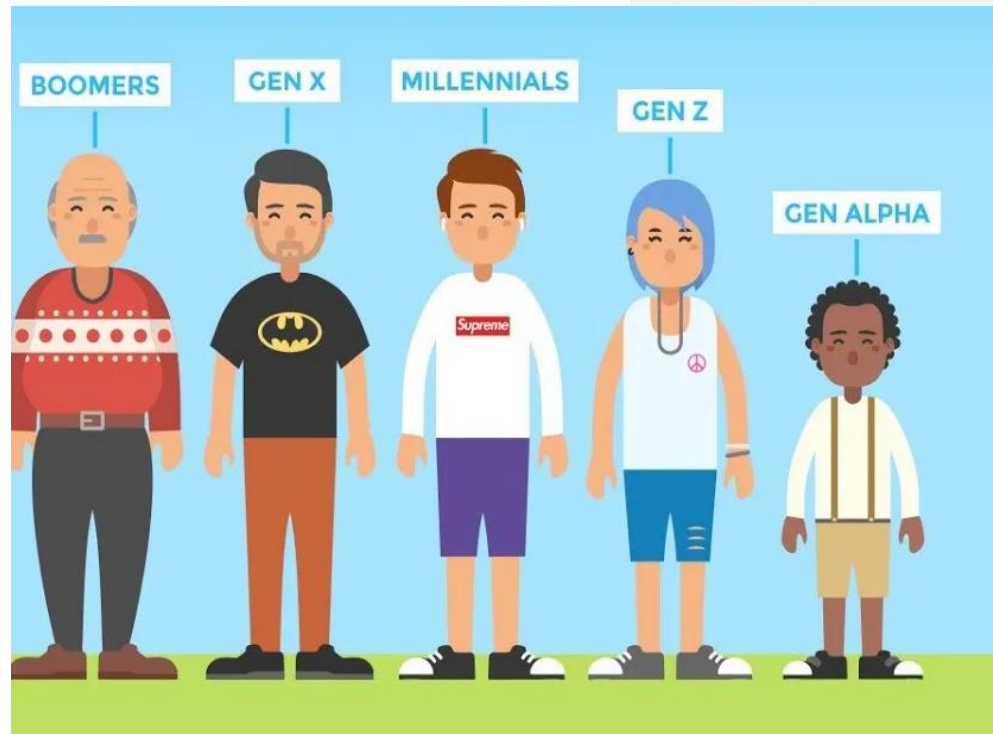
Gen Z
(Born 1997-2012)

Millennials (Gen Y)
(Born 1981-1996)

Gen X
(Born 1965-1980)

Boomers
(Born 1946-1964)

eDigital.



Millennials | Γενιά Y

- ✓ Οι **Millennials** αποτελούν την πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα στο ανθρώπινο δυναμικό των ΗΠΑ
- ✓ Τείνουν να **καθοδηγούνται από έναν σκοπό** και προτιμούν να εργάζονται για εταιρείες που **ενστερνίζονται τις αξίες τους**
- ✓ Προτιμούν ηγέτες που δίνουν έμφαση στις **διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνούν** συχνά και **ακούνε** προσεκτικά



Οι Millennials ως ηγέτες

- Υιοθετούν ένα **ευέλικτο στυλ** ηγεσίας
- Εκτιμούν τη **συνεργασία** έναντι του ανταγωνισμού
- Ενδιαφέρονται για τη δημιουργία **ισχυρών συνεκτικών ομάδων** με έμφαση στη **διαφορετικότητα**
- Είναι πιο έμπειροι στη διαχείριση **εικονικών ομάδων**
- Δίνουν **συνεχή ανατροφοδότηση** στους εργαζόμενους
- Βασίζονται σε **δεδομένα** στη λήψη αποφάσεων



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
- ✓ Έχει **αυτοπεποίθηση**, και διακατέχεται από **επιχειρηματικό πνεύμα**
- ✓ Αναζητά το ταίριασμα των **δικών της αξιών** με αυτές του μελλοντικού χώρου εργασίας της

Αναζητούν:

Γενιά Z



- ✓ Πολιτικές **μάθησης και ανάπτυξης** που στηρίζονται στην τεχνολογία και βελτιώνουν δεξιότητες, όπως η επικοινωνία και η συνεργασία
- ✓ Πολιτικές **διαφάνειας** που τους επιτρέπουν να γνωρίζουν την οργανωσιακή στρατηγική και να νιώθουν ότι συμμετέχουν σε αυτήν
- ✓ Πολιτικές **εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**
- ✓ Ειλικρινή και άμεση αξιολόγηση και **ανατροφοδότηση της απόδοσης**
- Projects που έχουν **νόημα** και δεν είναι διαδικαστικού χαρακτήρα.

Γενιά Z και Ηγεσία



- ✓ Επιθυμεί **ηθικούς ηγέτες**, που αγκαλιάζουν τη **διαφορετικότητα**, χτίζουν **σχέσεις εμπιστοσύνης** και **ανοικτή επικοινωνία**
- ✓ Το **ηγετικό στυλ των διευθυντών** τους είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους σκέφτονται να εγκαταλείψουν μία εταιρεία
- ✓ Η Gen Z είναι γνωστή ως «**παγκόσμιοι πολίτες**» και φαίνεται ότι μοιράζεται παρόμοιες τάσεις και προτιμήσεις με την Gen Z σε όλο τον κόσμο

**What are some
you've heard**

**of the stereotypes
about Gen Zs**

**What are some of the stereotypes you've
heard about Gen Zs in the workplace?**

Η έρευνά μας

Ποιοτική έρευνα

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

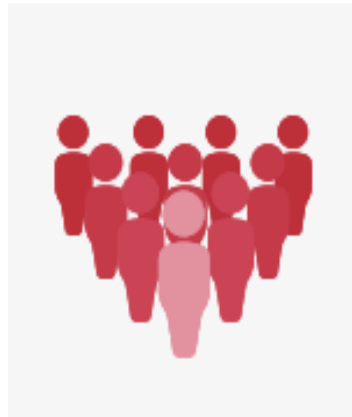
Ποσοτική έρευνα | Ερωτηματολόγιο σε Millennials & Gen Z

Μάιος – Ιούνιος 2022

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

Ιούνιος 2024-2025

- ✓ Δείγμα (N = 927) | Ελλάδα
- ✓ Δείγμα (N = 425) | ΗΠΑ



[Home](#) > [Journal of Business Ethics](#) > [Article](#)

Espoused Values of the “Fortune 100 Best Companies to Work For”: Essential Themes and Implementation Practices

Original Paper | Published: 02 July 2020

Volume 173, pages 69–88, (2021) [Cite this article](#)

[Download PDF](#) 

 Access provided by Stevens Institute of Technology



[Journal of Business Ethics](#)

[Aims and scope](#) →

[Submit manuscript](#) →

[Peter G. Dominick](#) , [Dimitra Iordanoglou](#), [Gregory Prastacos](#) & [Richard R. Reilly](#)

 1955 Accesses  12 Citations  1 Altmetric [Explore all metrics](#) →

[Use our pre-submission checklist](#) →

Avoid common mistakes on your manuscript.



INSEAD Business School | Ερευνητική ομάδα

Επιλογή του paper για επανάληψη της έρευνας μέσω human-AI collaboration

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ



Ορισμοί Οργανωσιακών Αξιών



- Συλλογικές πεποιθήσεις που καθοδηγούν αποφάσεις & συμπεριφορές.
- Συνδέονται με την οργανωσιακή κουλτούρα (*Schein, 1985*)
- Αξιολογικά πρότυπα που καθορίζουν τι θεωρείται σωστό (*Dose, 1997*)

Ποιες είναι οι
αξίες που
ενστερνίζονται οι
επιχειρήσεις
στις οποίες
εργάζεστε;



ΟΙ 10 TOP ΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

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 εργασιακής 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)

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. **Ομαδική εργασία**

8. Εμπιστοσύνη

9. Ανοιχτή επικοινωνία

10. **Ηγεσία**

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

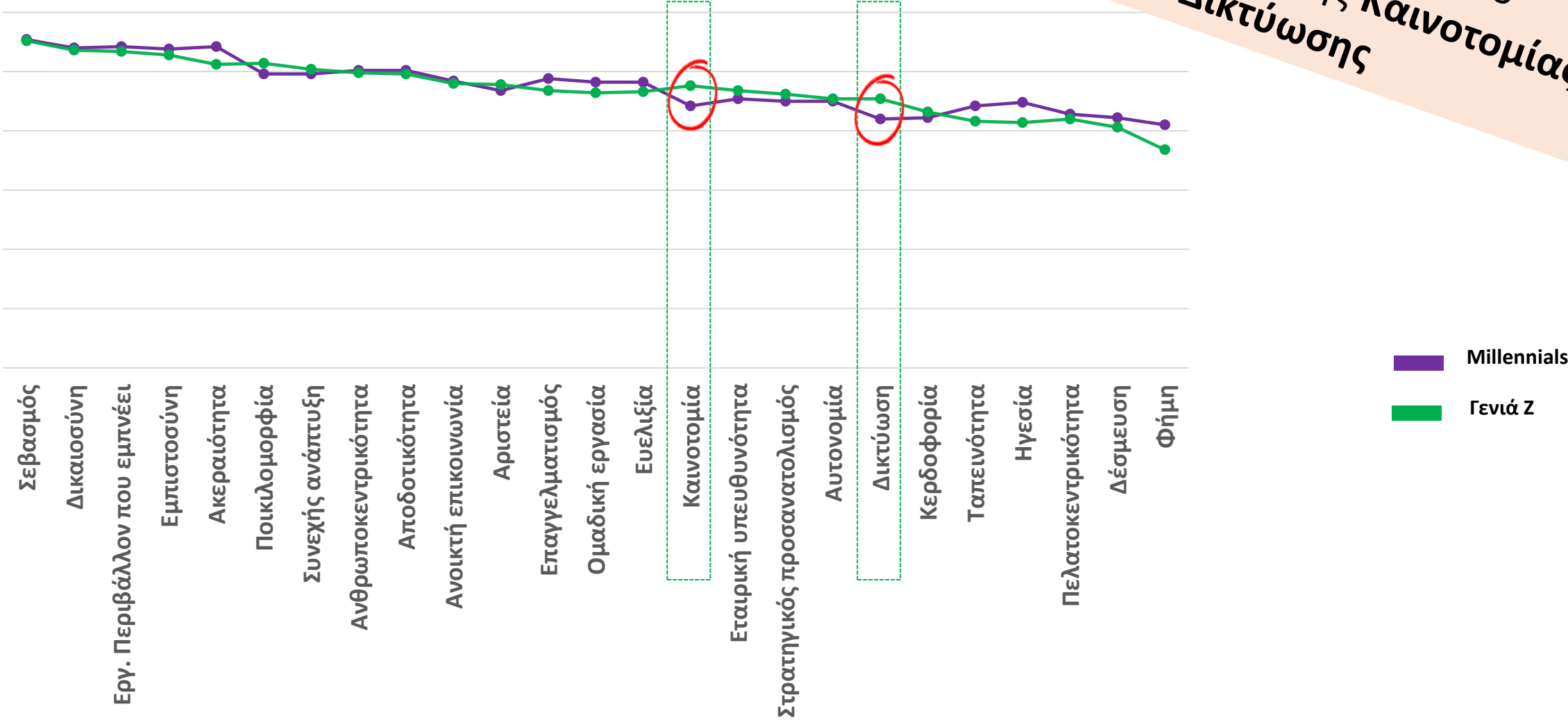
8. Ανθρωποκεντρικότητα

9. **Αποδοτικότητα**

10. Ανοιχτή επικοινωνία

Επιθυμητές οργανωσιακές αξίες Millennials vs Γενιά Z

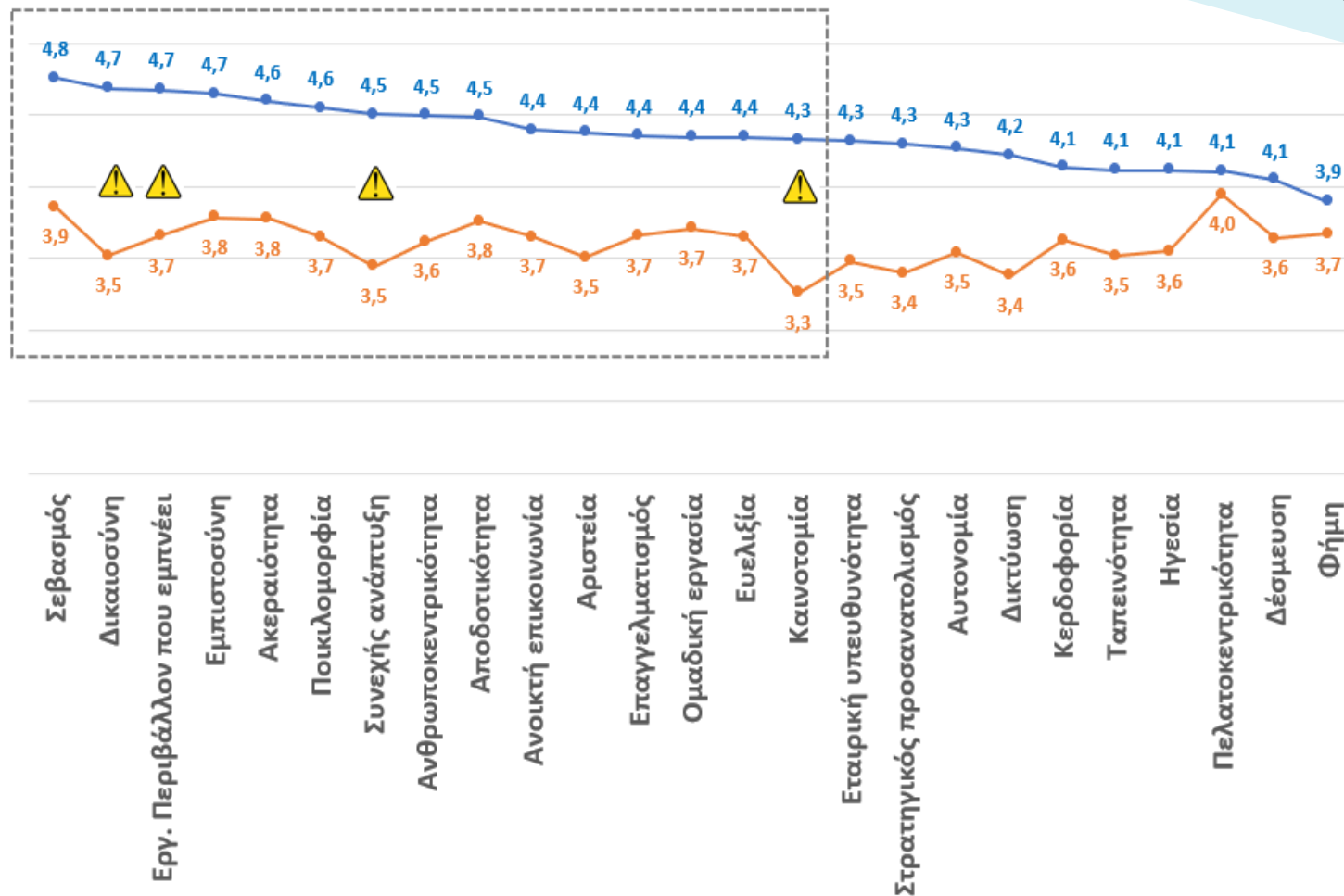
Παρά την ταύτιση που παρατηρείται, η γενιά Z θεωρεί κάπως πιο σημαντικές τις αξίες της **Καινοτομίας** και **Δικτύωσης**



Επιθυμητές vs. Παρούσες Οργανωσιακές Αξίες

MIND THE GAP

Το χάσμα είναι μεγαλύτερο σε αξίες
όπως Δικαιοσύνη, Εργασιακό
περιβάλλον που εμπνέει, Συνεχής
Ανάπτυξη και Καινοτομία



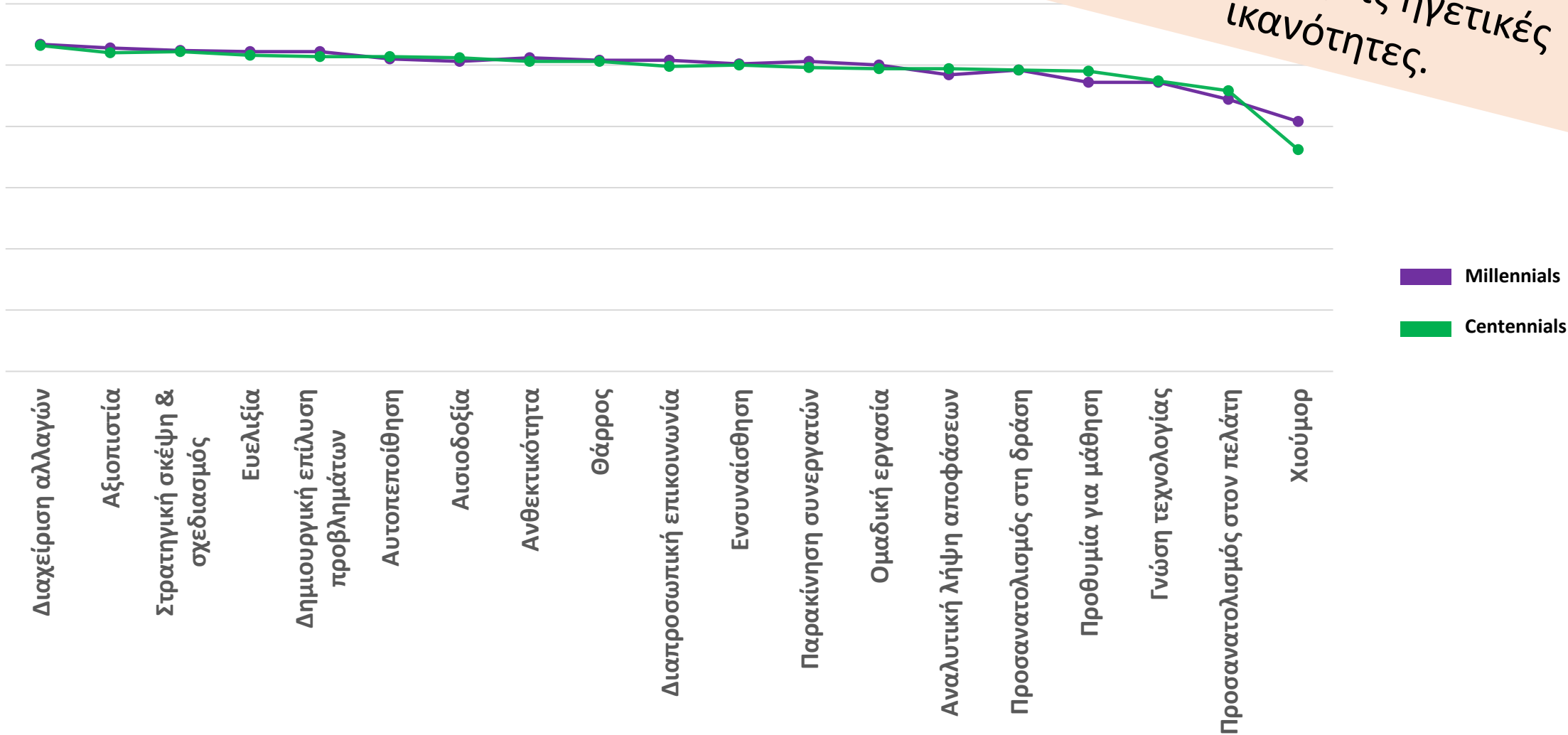


ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Τι ηγέτες θέλουν οι νέοι εργαζόμενοι;

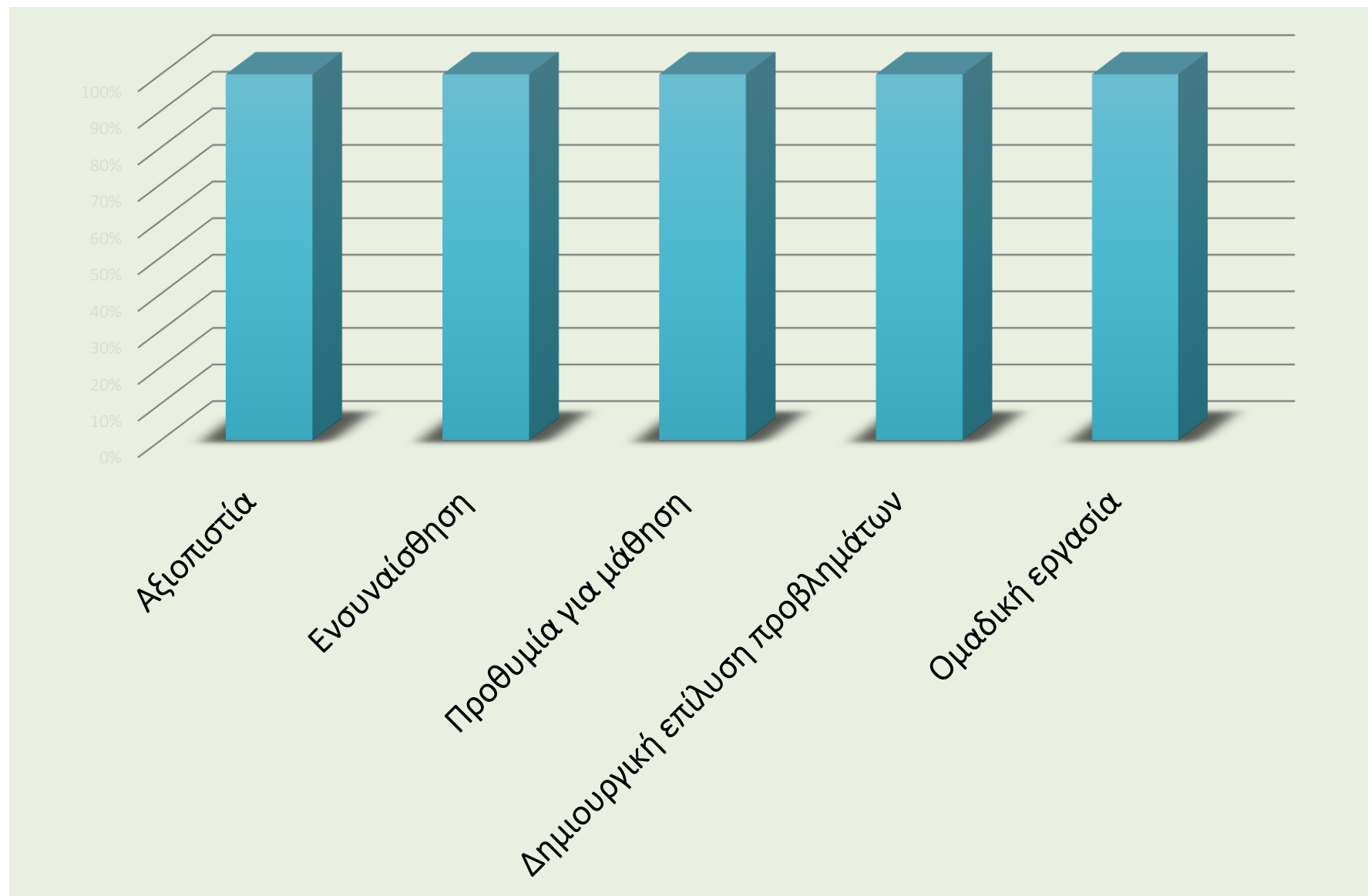
Ηγετικές ικανότητες | Millennials vs Γενιά Z

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



Οι 5 top επιθυμητές ηγετικές ικανότητες

(Ελλάδα 2024)



Πώς οι καλύτερες εταιρίες εφαρμόζουν τις αξίες τους στην πράξη;



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



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 βρουν στους χώρους εργασίας οι νέες γενιές **διαφέρουν σημαντικά** από τις υπάρχουσες
- ✓ Οι επιθυμητές αξίες **δεν διαφέρουν** σημαντικά μεταξύ των νέων γενιών στην Ελλάδα και την Αμερική και μεταξύ Millennials και Γενιάς Z.
- ✓ Θα πρέπει οι οργανισμοί να εστιάσουν 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?



Understanding **GEN Z** in the Workforce



Βιβλιογραφία

- ✓ Adecco (2016). Generation Z vs. millennials. Available at <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- ✓ Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514
- ✓ Dominick, P.G., Iordanoglou, D., Prastacos, G., & Reilly, R. R. (2021). Espoused values of the “Fortune 100 Best Companies to Work For”: Essential themes and implementation practices. *Journal of Business Ethics*, 173, 69–88, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04564-8>
- ✓ Dwidienawati, D., Syahchari, D.H. Tjahjana, D.(2021). Effective Leadership style for Generation Z. Proceedings of the 4th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, Italy, August 2-5, 2021
- ✓ Fernandez, J., Lee, J., & Landis, K. (2023, Januar 18). Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work>
- ✓ Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- ✓ Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 458-488
- ✓ Grossman, P. (2018, May 25). *What to expect from millennials as managers*. Zendesk. Available at <https://www.zendesk.com/blog/millennials-as-managers/>

Βιβλιογραφία

- ✓ Ioglescou, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal* 18(1), 47-54
- ✓ Lulla, A. (2019, December 3). The millennial managers are here: Four ways millennials are reshaping the workplace (again). Forbes. Available at <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcouncil/2019/12/03/the-millennialmanagers-are-here-four-ways-millennials-are-reshapingthe-workplace-again/?shZ5dce4f46e044>
- ✓ Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). *The changing face of the employees. Generation Z and their perceptions of work* (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476e483.
- ✓ Patel, D. (2017, August 27). *The top 5 traits Gen Z looks for in leaders*. Forbes. Available at <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looksfor-in-leaders/?shZ5572e7c8609d>
- ✓ Pew Research Center. (2018, April 11). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. Available at <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
- ✓ Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- ✓ Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ✓ SHRM. (2009). *The multigenerational workforce: Opportunity for competitive success*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- ✓ Stavru, S. (2013). *What do we know about organizational values? A systematic review*. Technical report, Sofa, Bulgaria: Sofa University "St. Kliment Ohridski"
- ✓ Taylor, C. (2020, July 3). *The millennial managers have arrived*. Korn Ferry. Available at <https://www.kornferry.com/insights/articles/the-millennial-managers-have-arrived>
- ✓ XING. (2023, April 13). Generationen-Auswertung des Job-Netzwerks XING - Jung, qualifiziert, wechselwillig: So tickt die GenZ. NEW WORK SE. https://www.newwork.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2023_pm_xing_jung_qualifiziert_wechselwillig_so_tickt_die_gen_z

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)

