

# «Διευθυντικά Στελέχη και Επιτυχία στην Καριέρα: Η Επίδραση της Προσωπικότητας, των Στρατηγικών Καριέρας και των Οργανωσιακών Παραγόντων»

Σταματία Κωστάκη  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
e-mail: matoula\_kos@hotmail.com

## Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν επτά παράγοντες που συμβάλλουν στην αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα: η αυτο-παρακολούθηση (self-monitoring), το κίνητρο να ηγείται, ο προσανατολισμός στη μάθηση, η δικτύωση, η εκτενής ενασχόληση με την εργασία (extended work involvement), η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) και η στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση. Ο αριθμός των προαγωγών χρησιμοποιήθηκε σαν μεταβλητή της αντικειμενικής επιτυχίας στην καριέρα, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την καριέρα αντιπροσωπεύουν την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν βρέθηκε ότι σχεδόν όλοι οι παράγοντες, εκτός από την εκτενή ενασχόληση με την εργασία, σχετίζονται θετικά με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα. Ενώ αντίθετα, μόνο το κίνητρο του ατόμου να ηγείται και η στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση σχετίζονται θετικά με την αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα. Ενδιαφέροντα ευρήματα έχουμε και ως προς την επίδραση που έχουν το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση στην επιτυχία στην καριέρα των διευθυντικών στελεχών.

Λέξεις Κλειδιά: Επιτυχία στην Καριέρα, Διευθυντικά Στελέχη.

## ***1. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία στην Καριέρα***

Με βάση την βιβλιογραφία, ως επιτυχία στην καριέρα ορίζονται τα θετικά ψυχολογικά και εργασιακά αποτελέσματα ή επιτεύγματα που είναι απόρροια της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου [12,19] και χωρίζεται σε αντικειμενική (εξωγενής) και υποκειμενική (ενδογενής) επιτυχία ανάλογα με το ποιος ασκεί κριτική [11,13]. Η αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα αναφέρεται στα επιτεύγματα που είναι αντικειμενικά [19] και ικανά να παρατηρηθούν, μετρηθούν και βεβαιωθούν από ένα τρίτο άτομο [13]. Στα επιτεύγματα αυτά συγκαταλέγονται ο μισθός, ο αριθμός των προαγωγών [13] και η επαγγελματική ιδιότητα των ατόμων [14], τα οποία, αποτελούν την επιβράβευση των εργαζομένων για τη δουλειά που έχουν κάνει [19]. Αντίθετα, η υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα αναφέρεται στις αντιλήψεις και στις αντιδράσεις που έχουν τα ίδια τα άτομα για την καριέρα τους και αφορούν κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες επιτυχίας όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την καριέρα [13].

Η επιτυχία στην καριέρα έχει βρεθεί να επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου όσο και με διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες. Κάποιοι παράμετροι αυτών των παραγόντων έχουν μελετηθεί περισσότερο και κάποιοι λιγότερο, και συχνά ο καθένας ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους. Στην παρούσα έρευνα, εξετάζονται για πρώτη φορά συνδυαστικά οι σημαντικότεροι παράγοντες που έχουν βρεθεί να επηρεάζουν την επιτυχία στην καριέρα στη βαθμίδα των διευθυντικών στελεχών, μία βαθμίδα η οποία δεν έχει διερευνηθεί αρκετά, αν και αποτελεί τη βάση για την επιτυχία των στόχων μιας εταιρίας καθώς είναι αυτή που προτρέπει και εμπνέει τα μέλη της ομάδας τους να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## **1.1. Ατομικά Χαρακτηριστικά**

### **1.1.1. Προσωπικότητα**

Η προσωπικότητα των διευθυντικών στελεχών εξετάστηκε μέσω του χαρακτηριστικού της **αυτό-παρακολούθησης** (Self-Monitoring-SM) δηλαδή την τάση των ατόμων να παρακολουθούν και να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων τους [20] και του **κινήτρου να ηγούνται** (Motivation to Lead-MTL) που είναι οι ατομικές διαφορές που επηρεάζουν την απόφαση των ηγετών ή των εργαζομένων που επιθυμούν να γίνουν ηγέτες να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας, να αναλάβουν ρόλους και αρμοδιότητες, να επιμείνουν στην θέση τους σαν ηγέτες και να εντείνουν την προσπάθειά τους να ηγηθούν [3]. Το MTL μετριέται σε διάφορες διαστάσεις αλλά στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται μόνο η διάσταση του Affective-Identity MTL που αφορά τη θέληση των εργαζομένων να ηγούνται και να βλέπουν του εαυτούς τους ως αρχηγούς, αναλαμβάνοντας εργασίες που τους δίνουν αυτή τη δυνατότητα.

### **1.1.2. Προσανατολισμός στη Μάθηση**

Ο **Προσανατολισμός του Εργαζόμενου στη Μάθηση** (LO) εξετάστηκε σε σχέση με την επιδίωξη των ίδιων των εργαζομένων να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους μέσα από την ανάληψη προκλητικών αρμοδιοτήτων και την αποδοχή της αρνητικής κριτικής από τους ανώτερους τους [2].

### **1.1.3. Στρατηγικές Καριέρας**

Οι Στρατηγικές Καριέρας εξετάστηκαν ως προς τη **Διασύνδεση** (Networking-N), που είναι η ανάπτυξη δικτύου και η δημιουργία σχέσεων με άτομα, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση, που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και υποστήριξη [8], και ως προς την **Εκτενή Ενασχόληση με την Εργασία** (Extended Work Involvement-EWI) που είναι η τάση των ατόμων να εργάζονται περισσότερες ώρες από το κανονικό τους ωράριο, να παίρνουν δουλειά στο σπίτι και να σκέφτονται τη δουλειά τους ακόμα και όταν δεν είναι εκεί [8].

## **1.2. Οργανωσιακοί Παράγοντες**

Οι Οργανωσιακοί Παράγοντες εξετάστηκαν ως προς την εκπαίδευση (ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων) που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζομένους του (**Στήριξη του οργανισμού ως προς την Εκπαίδευση** [1]) και ως προς την **Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη** (Perceived Organizational Support-POS) που είναι η υποστήριξη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι δέχονται από τον οργανισμό τους ή τον ανώτερό τους [6] με συνέπεια τη δημιουργία θετικής στάσης και συμπεριφοράς απέναντι στον οργανισμό [5] και την αίσθηση υποχρέωσης απέναντί του [21].

Οι επτά επιμέρους παράγοντες που προαναφέρθηκαν βρέθηκαν από τη βιβλιογραφία να συσχετίζονται θετικά με την επιτυχία στη καριέρα, οδηγώντας μας κι εμάς με τη σειρά μας να υποθέσουμε την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των επτά παραγόντων και της αντικειμενικής και υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα των διευθυντικών στελεχών.

## 2. Μεθοδολογία

Για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που βασίστηκε σε κλίμακες που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία και μετράνε τους επτά παράγοντες που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα (ανεξάρτητες μεταβλητές), καθώς και την αντικειμενική και υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα (εξαρτημένες μεταβλητές). Οι κλίμακες ελέγχθησαν ως προς την αξιοπιστία τους και βρέθηκε ότι το Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) όλων των κλιμάκων ήταν μεγαλύτερο από 0,79. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από 102 διευθυντικά στελέχη (61 άνδρες, 25 έως 64 ετών) του ελληνικού ιδιωτικού τομέα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS.

Οι συμμετέχοντες διέθεταν κατά μέσο όρο 18,6 χρόνια προϋπηρεσίας (Τ.Α. =  $\pm 8,85$ ) και 3 περίπου προαγωγές (Τ.Α. =  $\pm 1,8$ ). Ως προς την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, η πλειοψηφία ήταν παντρεμένη (71,6%), ενώ, κατά μέσο όρο, το 69% του δείγματος είχε αποκτήσει και παιδιά (στους άνδρες το 72,1% και στις γυναίκες το 63,4%). Όσο αναφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία του δείγματος (48%) διέθετε μεταπτυχιακό δίπλωμα.

## 3. Αποτελέσματα

Από την ανάλυση συσχετίσεων των επτά παραγόντων με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα οι έξι (αυτό-παρακολούθηση-SM, MTL, διασύνδεση-N, προσανατολισμός στη μάθηση-LO, POS, στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση-TO) βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα (βλ. Πίνακας 1). Από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης βρέθηκε ότι οι τρεις από αυτούς τους παράγοντες (η στήριξη του οργανισμού ως προς την Εκπαίδευση, η POS και το MTL) συνεισφέρουν σε στατιστικώς σημαντικό επίπεδο στην πρόβλεψη της υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα (Subjective CS =  $1,117 + 0,127(\text{MTL}) + 0,428(\text{POS}) + 0,178(\text{TO})$ ). Συγκεκριμένα, αυτές οι τρεις μεταβλητές μαζί ερμηνεύουν το 51,3% ( $R^2=0,51$ ) της διακύμανσης της υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα ενώ, η μεταβλητή POS από μόνη της ερμηνεύει το 44% (R Square Change=0,442) της συνολικής διακύμανσης της υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα, η μεταβλητή TO το 4,6% (R Square Change=0,046) και η μεταβλητή MTL το 2,5% (R Square Change =0,025) της συνολικής διακύμανσης της υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα αντίστοιχα. Η εκτενής ενασχόληση με την εργασία (EWI) δε βρέθηκε να συσχετίζεται με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα.

*Πίνακας 1. Δείκτες συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων υποκειμενική και αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα και των επτά παραγόντων του ψυχομετρικού εργαλείου.*

Μεταβλητή	SM	MTL	POS	TO	LO	N	EWI
Υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα	0,256**	0,346**	0,665**	0,537**	0,387**	0,231**	-0,097
Αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα	0,045	0,229*	-0,049	0,176*	0,000	-0,079	0,159

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Από τη συσχέτιση των επτά παραγόντων με την αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα βρέθηκε να συσχετίζονται μόνο οι δύο από τους επτά παράγοντες (Πίνακας 1). Οι παράγοντες αυτοί ήταν το κίνητρο του ατόμου να ηγείται και η στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση. Προκειμένου να μελετήσουμε αν οι μεταβλητές που συσχετίζονται με τον παράγοντα αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα (αριθμός προαγωγών) μπορούν να προβλέψουν τον παράγοντα υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα, χρησιμοποιήσαμε το

στατιστικό κριτήριο της ανάλυσης παλινδρόμησης από την οποία μόνο το κίνητρο να ηγείται βρέθηκε να συνεισφέρει σε στατιστικώς σημαντικό επίπεδο στην πρόβλεψη της μεταβλητής κριτηρίου, αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα. Συγκεκριμένα, το κίνητρο να ηγείται ερμηνεύει το 5,2% ( $R^2=0,05$ ) της συνολικής διακύμανσης της αντικειμενικής επιτυχίας στην καριέρα.

Από τις περαιτέρω αναλύσεις που έγιναν δε βρέθηκαν συσχετίσεις μεταξύ του φύλου και της επιτυχίας στη καριέρα και μεταξύ της αντικειμενικής και υποκειμενικής επιτυχίας στην καριέρα. Ωστόσο, βρέθηκαν δύο ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις: α) μεταξύ του φύλου και της στήριξης του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση, με την περαιτέρω σύγκριση των μέσων όρων (t-test) να δείχνει τους άντρες να λαμβάνουν οριακά μεγαλύτερη στήριξη από τον οργανισμό ως προς την εκπαίδευση σε σχέση με τη στήριξη που λαμβάνουν οι γυναίκες [ $t(100) = 1,9$ ,  $p=0,057$ ] και β) μεταξύ του φύλου και της εκτενούς ενασχόλησης με την εργασία με την περαιτέρω σύγκριση των μέσων όρων στα δύο φύλα (t-test) να μην επιβεβαιώνει στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα [ $t(100) = 1,77$ ,  $p=0,079$ ] παρά το γεγονός ότι η τάση οι άντρες να ασχολούνται περισσότερο με την εργασία τους εκτός ωραρίου, είναι εμφανής (Μ.Ο., 3,74 και 3,39 για τους άνδρες και τις γυναίκες αντίστοιχα).

Εντοπίστηκαν επίσης σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των επτά παραγόντων του ερωτηματολογίου. Ο παράγοντας της αυτο-παρακολούθησης, για παράδειγμα, βρέθηκε να συσχετίζεται με το κίνητρο των διευθυντικών στελεχών να ηγούνται, με τη διασύνδεση, με την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και τον προσανατολισμό στη μάθηση.

Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οικογενειακή κατάσταση (παντρεμένοι, ανύπαντροι) επηρεάζει την αντικειμενική [ $t(94) = -2,70$ ,  $p=0,008$ ] και όχι την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα [ $t(94) = -0,67$ ,  $p=0,50$ ], καθώς βρέθηκε ότι οι παντρεμένοι του δείγματος έχουν περισσότερες προαγωγές στην καριέρα τους σε σχέση με τους ανύπαντρους (Μ.Ο., 3,63 και 2,43 προαγωγές αντίστοιχα) επιβεβαιώνοντας ότι οι παντρεμένοι απολαμβάνουν την πρακτική και ψυχολογική στήριξη των συζύγων τους και πετυχαίνουν καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη [16].

#### 4. Συζήτηση

Από την έρευνα που διεξήχθη, διαπιστώθηκαν διαφορές στον τρόπο που οι παράγοντες που εξετάστηκαν μπορούν να προβλέψουν την αντικειμενική και την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα αντίστοιχα. Αναλυτικότερα, η αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά: α) με το κίνητρο του ατόμου να ηγείται, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα των [10] ότι τα άτομα που έχουν την πρόθεση να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους εμπνέουν τους συναδέλφους τους προς ένα κοινό όραμα και έναν κοινό στόχο και β) τη στήριξη του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση δείχνοντας ότι οι οργανισμοί στην Ελλάδα επιδιώκουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους με σκοπό να το εξελίσσουν και να του εμπιστεύονται θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις που είχαν βρεθεί στη βιβλιογραφία και διερευνήθηκαν στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώθηκαν στο δείγμα μας με χαρακτηριστικότερη την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ διασύνδεσης και αντικειμενικής επιτυχίας στην καριέρα την οποία είχαν εντοπίσει οι [19] γεγονός που ίσως να οφείλεται στη δημιουργία δικτύων από τους εργαζόμενους εντός του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου μειώνοντας την πιθανότητα κάποιο από τα μέλη του κοινωνικού τους δικτύου να ασκήσει επιρροή και να προωθήσει την επαγγελματική τους ανέλιξη.

Αντίθετα, η υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με όλους τους παράγοντες που μελετήθηκαν εκτός από αυτόν της εκτενούς ενασχόλησης με την εργασία, επιβεβαιώνοντας εν μέρει τα ευρήματα της βιβλιογραφίας [3,5,8]. Έτσι, διευθυντικά στελέχη με υψηλή αυτό-παρακολούθηση, υψηλό κίνητρο να ηγούνται και μεγάλο προσανατολισμό στη μάθηση αποδείχθηκαν ότι είναι ικανοποιημένα από την εργασία και την καριέρα τους καθώς απολαμβάνουν την αναγνώριση των συναδέλφων τους και εφαρμόζουν στην πράξη τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα των [15]. Όσο

αναφορά στις στρατηγικές καριέρας, η διασύνδεση αποδείχθηκε σημαντική για την επιτυχία στην καριέρα γιατί δίνει στους εργαζόμενους πρόσβαση σε πόρους και πηγές που αλλιώς δεν θα είχαν, ενισχύοντας την υποκειμενική ικανοποίηση από την καριέρα και επιβεβαιώνοντας τους [7,19]. Η εκτενής ενασχόληση με την εργασία όμως δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα πιθανόν γιατί ο εργαζόμενος που δουλεύει περισσότερες ώρες το κάνει εις βάρος της οικογένειας και της προσωπικής του ζωής αυξάνοντας την σωματική και ψυχολογική του κόπωση και κατ' επέκταση μειώνοντας την ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του. Όσο αναφορά στους οργανωσιακούς παράγοντες, η στήριξη που δέχονται οι εργαζόμενοι ως προς την εκπαίδευση, όπως αποδείχθηκε και από την έρευνα μας, είναι καθοριστικής σημασίας για την εργασιακή τους ικανοποίηση και για την ικανοποίησή από την καριέρα, επιβεβαιώνοντας τους [18,17]. Αισθάνονται δηλαδή οι εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός τους θεωρεί σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία του αφιερώνοντας χρόνο και πόρους για την εκπαίδευσή τους. Αντίστοιχα, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη βρέθηκε στην έρευνά μας να επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των διευθυντικών στελεχών καθώς την υποστήριξη που δέχονται την αντιλαμβάνονται ως επιβράβευση για τις προσπάθειες που καταβάλλουν καθώς αποδεικνύεται ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους και η προσπάθεια που καταβάλλουν ανταμείβεται [5,4].

Επιπλέον, συσχετίσεις που βρέθηκαν μεταξύ των επτά παραγόντων που μελετήθηκαν και ενισχύουν την επιτυχία στην καριέρα (όπως για παράδειγμα η συσχέτιση της εκτενούς ενασχόλησης με την εργασία με τον προσανατολισμό στη μάθηση) επιβεβαιώνουν ευρήματα προηγούμενης έρευνας [9] σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν πέρα του ωραρίου τους για να συμμετάσχουν σε σεμινάρια και αναπτυξιακές δραστηριότητες.

Συνοψίζοντας, τα ατομικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών βρέθηκε ότι επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την υποκειμενική από την αντικειμενική επιτυχία στην καριέρα. Έτσι, διευθυντικά στελέχη που χαρακτηρίζονται από υψηλή ικανότητα να παρακολουθούν τη συμπεριφορά τους και υψηλό κίνητρο να ηγούνται, ενώ, παράλληλα, δεν επαναπαύονται και προσπαθούν συνέχεια για το καλύτερο επιδιώκοντας τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα, είναι αυτά τα οποία καταφέρνουν να ξεχωρίσουν και να επιτύχουν στην καριέρα τους αντλώντας μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Όσο αναφορά στις Στρατηγικές Καριέρας που ακολουθούν τα διευθυντικά στελέχη, ένα στοιχείο πολύ σημαντικό, καθώς οι εργαζόμενοι πλέον και όχι οι εταιρίες καλούνται να διαχειριστούν την καριέρα τους και την πορεία που αυτή θα έχει, η παράμετρος της εκτεταμένης ενασχόλησης με την εργασία δεν βρέθηκε να αποτελεί σημαντική στρατηγική καριέρας, καθώς δεν σχετιζόταν ούτε με την αντικειμενική ούτε με την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα, με αποτέλεσμα να μην επιβεβαιώνονται οι αναφορές στη βιβλιογραφία [8]. Αντίθετα, η δικτύωση φαίνεται να παραμένει σημαντική παράμετρος για την υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα ενός διευθυντικού στελέχους

Τέλος, διαπιστώσαμε ότι σημαντικό ρόλο για την επιτυχία την καριέρα παίζουν και οι Οργανωσιακοί Παράγοντες. Η στήριξη που δέχονται οι εργαζόμενοι ως προς την εκπαίδευση, όπως αποδείχθηκε και από την έρευνα μας, είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξή τους, την εργασιακή τους ικανοποίηση και για την ικανοποίησή από την καριέρα, επιβεβαιώνοντας τους [18,17]. Αισθάνονται δηλαδή τα διευθυντικά στελέχη ότι ο οργανισμός επενδύει επάνω τους και τους θεωρεί σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία του αφιερώνοντας χρόνο και πόρους για την εκπαίδευσή τους. Ως σημαντικός οργανωσιακός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση των διευθυντικών στελεχών αναδείχθηκε και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη καθώς την υποστήριξη που δέχονται τα διευθυντικά στελέχη από τον οργανισμό την αντιλαμβάνονται ως επιβράβευση για τις προσπάθειες που καταβάλλουν ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ικανοποίησή τους καθώς αποδεικνύεται ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους και η προσπάθεια που καταβάλλουν ανταμείβεται [5,4].

Τα στοιχεία, επομένως, που προέκυψαν αφενός ανοίγουν το δρόμο για να διερευνηθούν οι υποθέσεις σε ευρύτερο δείγμα, εστιάζοντας ενδεχομένως σε ένα από τα δύο φύλα ή σε συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο και αφετέρου, είναι χρήσιμα τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο και για τις επιχειρήσεις και τον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη θα κατανοήσουν ποια στοιχεία είναι σημαντικά για

την περαιτέρω εξέλιξή τους, καθώς και τα στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να διατηρήσουν τη θέση τους και θα τους καταστήσουν αποτελεσματικά διευθυντικά στελέχη τόσο για το τμήμα τους όσο και για την επιχείρηση στο σύνολό της. Η επιχείρηση επωφελείται από τα επιτυχημένα διευθυντικά στελέχη από την στιγμή που οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την καριέρα και την εργασία τους και θα έχουν αυξημένη απόδοση συμβάλλοντας στην επιτυχία και της ίδιας της επιχείρησης. Αντίστοιχα, στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, θα γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο ανέλιξης των διευθυντικών στελεχών.

## **5. Επίλογος**

Η παρούσα έρευνα είναι από τις πρώτες που εξέτασε συνδυαστικά τους παράγοντες των ατομικών χαρακτηριστικών (προσωπικότητα, προσανατολισμός στη μάθηση και στρατηγικές καριέρας) και τους οργανωσιακούς παράγοντες σε σχέση με την επιτυχία στην καριέρα των διευθυντικών στελεχών και βρήκε ότι η αντικειμενική και η υποκειμενική επιτυχία στην καριέρα επηρεάζονται σε διαφορετικό βαθμό από τους παράγοντες αυτούς στο δείγμα που εξετάστηκε. Φωτίστηκαν πτυχές του θέματος που δεν είχαν συζητηθεί στο παρελθόν αλλά δημιουργήθηκαν και νέες προοπτικές περαιτέρω έρευνας.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

1. R.J. Burke (1995). Benefits of formal training courses within a professional services form. *Journal of Management Development*, 14, 3-13.
2. S.B. Button, J.E. Mathieu and D.M. Zajac (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
3. K.Y. Chan and F. Drasgow (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 481-498.
4. Y. Chen (2011). Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success. *iBusiness*, 3, pp. 274-282.
5. U. Colakoglu, O. Culha and H. Atay (2010). The effects of Perceived Organizational Support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16, pp. 125-150.
6. R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
7. M.L. Forret and T.W. Dougherty (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 419-437.
8. S. Gould and L.E. Penley (1984). Career strategies and salary progression: a study of their relationship in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
9. J.P. Guthrie, C.J. Coate and C.E. Schwoerer, (1998). Career management strategies: the role of personality. *Journal of Management Psychology*, 13, pp. 371-386.
10. Y. Hong, V. Catano and H. Liao (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, pp. 320-343.
11. G. Jaskolka, J.M. Beyer and H.M. Trice (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
12. T.A. Judge and R.D. Bretz, (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, pp. 43-65.

13. T.A. Judge, D.M. Cable, J.W. Boudreau and R.D. Bretz (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
14. T.A. Judge, C.A. Higgins, C.J. Thoresen and M.R. Barrick, (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, pp. 621-652.
15. M. Kilduff and D.V. Day (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1047-1060.
16. J. Pfeffer and J. Ross (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 66-80.
17. R.D. Pritchard and B.W. Karasick (1973). The effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 126-146.
18. B.R. Ragins (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, pp. 482-521.
19. S.E. Seibert, M.L. Kraimer and R.C. Liden (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 219-237.
20. M. Snyder (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, pp. 526-537.
21. S.J. Wayne, L.M. Shore and R.C. Liden (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.