

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
SCHOOL OF  
BUSINESS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
MSc IN HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

# ΑΡΙΣΤΕΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΜΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

**ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2018-2019**

## Περιεχόμενα

Η επίδραση των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (HPWS) στο Εταιρικό Εργασιακό Περιβάλλον: Η σχέση τους με την δημιουργία Οργανωσιακής Δέσμευσης, Γνώσης και Καινοτομικής Εργασιακής Συμπεριφοράς .....	3
Ικανότητες Προσαρμοστικότητας Καριέρας: Ανάπτυξή τους μέσα από βιωματική εκπαίδευση με χρήση της τέχνης .....	15
Συλλογική μάθηση στον εργασιακό χώρο: Μία μικτή ερευνητική προσέγγιση μέσα από το πρίσμα της μάθησης σε ομάδα .....	24
Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής προσωπικού .....	27
Επιχειρησιακή Στρατηγική & Θεμελιώδεις Δεξιότητες: Μετατροπή του βασικού πλαισίου δεξιοτήτων σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές .....	39
Εργασιακός Εκφοβισμός, Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής & Αντιλαμβανόμενη Εργασιακή Υποστήριξη: Πότε και πώς οδηγούμαστε σε αρνητικό word of mouth;.....	46
Ο ρόλος των Λανθανουσών Θεωριών για τη Νοημοσύνη και της Έδρας Ελέγχου στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη Μαθησιακά Ευέλικτων Ηγετών και Μάνατζερς .....	50

**Η επίδραση των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (HPWS) στο Εταιρικό Εργασιακό Περιβάλλον: Η σχέση τους με την δημιουργία Οργανωσιακής Δέσμευσης, Γνώσης και Καινοτομικής Εργασιακής Συμπεριφοράς**

**Φοιτητής: Αναστασίου Ιωάννης  
Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος**

**Εισαγωγή:**

Η σημασία των *Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης* (HPWS) στην επίτευξη θετικών οργανωτικών και συμπεριφορικών αποτελεσμάτων υπήρξε γνωστή για αρκετά χρόνια στους ακαδημαϊκούς του χώρου (Tsai., [2006](#)). Η εφαρμογή τους αποτέλεσε μια στρατηγική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς (Datta, Guthrie & Wright, [2005](#)), αφού υπήρξε θετική επίδραση στην παραγωγικότητα και στην ενίσχυση της οικονομικής τους απόδοσης (Huselid, [1995](#); Fay, Björkman, & Pavlovskaya, [2000](#); Boselie, Pause, & Jensen [2001](#)), Παράλληλα μέσω αυτών, ενθαρρύνονταν, κινητοποιούνταν και συμμετείχαν περισσότερο οι εργαζόμενοι.

Σήμερα ωστόσο, παράγοντες όπως η αύξηση των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους, αλλά και του ευμετάβλητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τις έχει οδηγήσει να γίνονται προσαρμοστικές, γνωστικά ενήμερες και καινοτόμες (Straatmann *et al.*, [2017](#)). Να μπορούν δηλαδή να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις συνεχείς εξωτερικές απειλές και τις ευκαιρίες που προκύπτουν (Donate, Peña & Pablo, [2015](#)). Και αυτό διότι, υπάρχουσες έρευνες υποστηρίζουν πως μέσα από ύπαρξη ενός υψηλά διανοητικού και καινοτομικού οργανισμού, η προσέλκυση προικισμένων και ταλαντούχων ατόμων, αυξάνεται. Το ίδιο και η απόδοση. Αυτό αποδίδεται τόσο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικών που τα ίδια τα άτομα διαθέτουν, όσο και σε παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον που Οργανισμού που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, για τις περισσότερες από της ήδη υπάρχουσες έρευνες το ζήτημα είχε εξεταστεί μονομερώς, με περιορισμένη κάλυψη σε έρευνες που αναφέρονται σε οργανωτικά και ατομικά αποτελέσματα.

**Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της:**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας υπήρξε διττός: Από τη μια, σε συστημικό επίπεδο εξέτασε το πως η εφαρμογή των «HPWS» μέσα από τις απαντήσεις των Στελεχών HR, επιδρούν σε παράγοντες, όπως την *διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού*, αλλά και στην αντίληψη τους σχετικά με τις *καινοτομικές δυνατότητες του Οργανισμού* στην δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτήν την έρευνα η καινοτομία, αποτέλεσε δείκτη της απόδοσης του Οργανισμού.

Από την άλλη, σε περισσότερο ατομικό, εξέτασε το πως η εφαρμογή των συστημάτων «HPWS» επιδρούν στην εκδήλωση συμπεριφορών που σχετίζονται με την *θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής* και την *οργανωσιακή δέσμευση* των εργαζομένων. Παράλληλα, κρίθηκε σημαντικό να συμπεριληφθούν για κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις και παράγοντες που ενδέχεται να τροποποιούσαν τις σχέσεις όπως: το *κλίμα καινοτομίας*, το *διανοητικό κεφάλαιο*, η *καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά*, το *κλίμα συνεργασίας* και η *αναπτυξιακή κουλτούρα του Οργανισμού*.

Η σημασία της εργασίας προκύπτει, αφενός από το μέγεθος της έρευνας και τους πρωτότυπους παράγοντες που εξετάστηκαν και ανταποκρίνονται σε αντίστοιχες έρευνες του εξωτερικού, αφετέρου το ότι πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα σε μια δύσκολη και ιδιαίτερη περίοδο και παρέχει μια μελλοντική κατεύθυνση με βάση τα ευρήματα ως προς τους παράγοντες που επιβεβαιώθηκαν.

**Βιβλιογραφική Επισκόπηση:**

Ο όρος **HPWS** περιγράφει έναν συγκεκριμένο στρατηγικό συνδυασμό επιμέρους τακτικών και πρακτικών από την πλευρά της εταιρίας, όσον αφορά το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (HR) της. Ο συνδυασμός εφαρμόζεται κυρίως σε επιχειρησιακές διαδικασίες και δομές που σχετίζονται με τον καθημερινό τρόπο εκτέλεσης των εργασιών και απευθύνονται τόσο σε οργανωτικούς, όσο και σε ατομικούς παράγοντες, αλλά και σε επιμέρους αλληλοσυμπληρωμένα μέρη. Χαρακτηρίζεται από τρία (3) διακριτά μεταξύ τους χαρακτηριστικά:

1. Παρέχει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να συμμετέχουν στις αποφάσεις,
2. Ενσωματώνουν κίνητρα για την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες.
3. Ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων,

Παράλληλα, αυξάνουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης των εργαζομένων μέσα στο περιβάλλον εργασίας και τα ενδογενή κίνητρα τους, που τελικώς επιφέρει την οργανωσιακή δέσμευση. Έχουν αναφερθεί τριάντα-πέντε (35) αλληλοσυμπληρωμένες πρακτικές HPWS που καλύπτουν αντίστοιχα και τρεις (3) περιοχές:

1. πρακτικές που ενισχύουν την συμμετοχή των εργαζομένων,
2. πρακτικές που αναφέρονται σε διαδικασίες αύξησης της δέσμευση και σε αμοιβές.
3. πρακτικές που επιφέρουν εργασιακή απόδοση.

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες από τις πρακτικές αυτές, έτσι όπως αναφέρονται από Ang *et al.*, (2013) και Ogungbomi & Bruning (2006) αφορούν: 1) τη διοίκηση της απόδοσης, 2) την εντατική εκπαίδευση των εργαζομένων βάσει αναγκών, 3) τις αμοιβές βάσει πολιτικών, 4) τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες και αποφάσεις, 5) την εργασία σε ομάδες, 6) τις προσλήψεις που χαρακτηρίζονται από αμερόληπτες και ακέραιες διαδικασίες, 7) τις αποζημιώσεις βάσει θεσπισμένων πολιτικών, 8) τη δυνατότητα προαγωγής του εργαζομένου σε διάφορες θέσεις εντός του οργανισμού, 9) την αίσθηση ασφάλειας που αφορά την σταθερότητα που νιώθει ο εργαζόμενος στον οργανισμό 10) τον σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων, 9) την ευέλικτη εργασία, 10) τις πρακτικές διαχείρισης παραπόνων, 13) τον διαμοιρασμό πληροφοριών κ.α. Εδώ, εξετάζονται σε ένα ενιαίο σύστημα.

Αν και για μερικούς η «φιλοσοφία» συνδυασμού να ακούγεται ιδιαίτερη, εξαιτίας ορισμένων αμφίσημων ευρημάτων που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία (Bello-Pintado, 2015; Topcic, Baum, & Kabst, 2017; Godard 2004; Shih, Chiang & Hsu, 2006; Jensen, Patel & Messersmith, 2011; Gauthier & Marchand, 2018; Veld, 2017;), επί της ουσίας, η εφαρμογή τους επιτελεί τόσο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, όσο και στην αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, της δέσμευσης της ευελιξίας, της καινοτομίας και στην συμμετοχή και εμπύχωση των εργαζομένου (Casperz., 2006; Laursen, 2003; Combs *et al.*, 2006; Boxall & Macky, 2007; Jiang *et al.*, 2012;) σε διαδικασίες και αποφάσεις για το όφελος του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Teece (2007), οι **καινοτομικές δυνατότητες** είναι: «Όλες οι απαραίτητες δυνατότητες που χρειάζονται οι οργανισμοί για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές, στις ευκαιρίες των πελατών και της τεχνολογίας, διαμορφώνοντας τελικά ένα σύστημα που θα πρέπει να αναπτύξει νέα προϊόντα, να σχεδιάσει νέες διαδικασίες και να εφαρμόσει ζωτικά επιχειρηματικά μοντέλα». Ορισμένοι από τους παράγοντες που οδηγούν του οργανισμούς στο να γίνονται περισσότερο καινοτόμες είναι όσοι αναφέρθηκαν και παραπάνω (1. ανταγωνισμός, 2. ικανότητες, 3. απαιτήσεις πελατών. Η καινοτομία εδώ, μπορεί να διακριθεί τόσο σε αυξητική ή σταδιακή, που αναφέρεται σε βελτίωση ήδη υπάρχουσών διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων όσο και σε ριζική, που αναφέρεται στην δημιουργία εντελώς νέων προϊόντων.

Από την άλλη, για να μπορέσει ο Οργανισμός να τροποποιήσει τις υπάρχουσες τεχνολογίες και υπηρεσίες του ή να παρουσιάζει καινούργιες στο εξωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειρίζεται, να διατηρεί και να δημιουργεί καινούργια γνώση σε συστήματα και διαδικασίες (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011; Lau & Ngo, 2004) η οποία θα του επιφέρει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luno, Alegre & Valle-Cabrera, 2018), έναντι των ανταγωνιστών. Η **εσωτερική διαχείριση της γνώσης** αναφέρεται σε αυτό ακριβώς, είτε

με βάση προηγούμενα ευρήματα σε σχέση με τη γνώση (Bogner, W. C., & Bansal, P. 2007), το τι είναι γνωστό και τι άγνωστο από την πλευρά του Οργανισμού και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (Luno, Alegre & Valle-Cabrera, 2018).

Η **καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά** τώρα, περισσότερο συγκεκριμένα, αναφέρεται πως έχει βρεθεί να ενισχύει την ατομική εργασιακή απόδοση και να διασφαλίζει αποτελεσματικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στον Οργανισμό (Bos-Nehles, Bondarouk & Nijenhuis, 2016; Bysted & Jespersen, 2014; Jong & Hartog, 2010; ). Αναφέρεται σε: «*όλες τις ατομικές ενέργειες που στοχεύουν στην δημιουργία, επεξεργασία, εφαρμογή και χρήση νέων ιδεών για το πως λειτουργούν οι διαδικασίες, οι κανόνες και οι συνθήκες εργασίας με μοναδικό στόχο την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και επιτυχίας*». Η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία πραγματοποιείται είτε μέσω της εξερεύνησης ή του πειραματισμού νέων ιδεών και ακολουθεί την εξής πορεία και φάσεις: 1. Δημιουργία ιδεών, 2. Πειραματισμό, 3. Δοκιμή, 4. Εφαρμογή.

Η **Οργανωσιακή Δέσμευση** αφορά μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση ενός υπαλλήλου με τον Οργανισμό του που έχει επιπτώσεις στην πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει στην οργάνωση. Διακρίνεται σε τρεις (3) επιμέρους υποκατηγορίες:

1. Τη **συναισθηματική δέσμευση**: αναφέρεται σε μια ισχυρή πίστη και αποδοχή των οργανωτικών στόχων και αξιών (Baek-Kyoo (Brian) Joo & Ji Hyun Shim, 2010; Li et al., 2011; Shore et al., 2006).
2. Τη **Κανονιστική Δέσμευση**: είναι η ισχυρή πίστη και επιθυμία του εργαζομένου να διατηρήσει τη συμμετοχή του στον οργανισμό Baek-Kyoo (Brian) Joo & Ji Hyun Shim, 2010;).
3. Τη **Συνεχής δέσμευση**: αναφέρεται στην προσκόλληση που προκύπτει αναλόγως του αθροίσματος των προ συμφωνηθέντων, όπως η ύπαρξη ή η απώλεια του γοήτρου ή της κοινωνικής θέσης (Allen και Meyer., 1996; Shore et al., 2006).

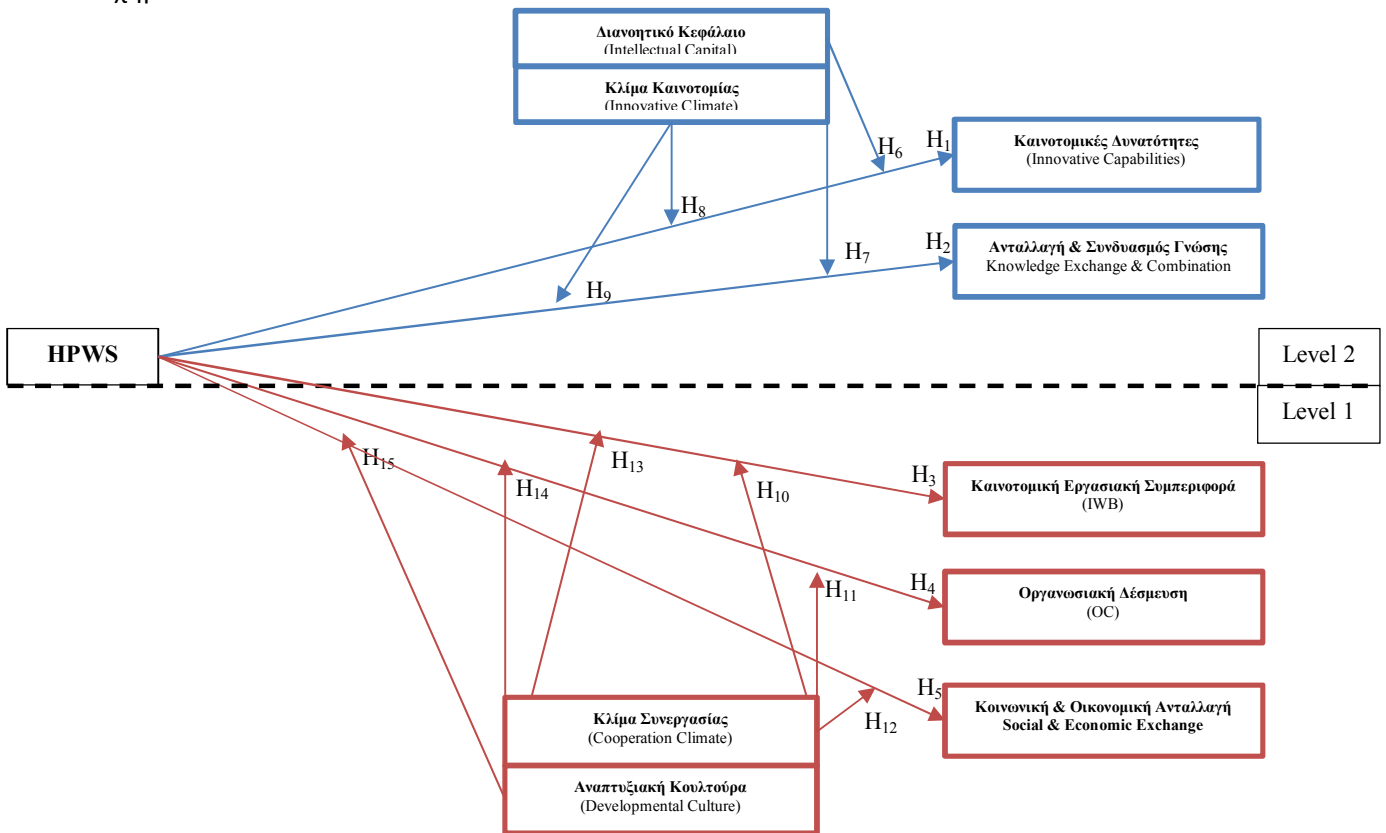
Η θεωρία της **Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής** είναι μια κοινωνική δομή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη εννοιολογική επίδραση στην οργανωτική συμπεριφορά (Crompanzano & Mitchell, 2005: 874) και έχει χρησιμοποιηθεί από ερευνητές (Sun et al., 2007, Takeuchi et al., 2007) για να δικαιολογήσουν τις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων HRM και των συμπεριφορικών επιδόσεων με βάση τις επιδόσεις των εργαζομένων

Το **Διανοητικό Κεφάλαιο** ορίζεται ως: το άθροισμα όλης της γνώσης που χρησιμοποιεί ο κάθε οργανισμός για να αποκτήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Youndt, Subramaniam & Snell, 2005), το οποίο χωρίζεται σε τρεις (3) διακριτές μεταξύ τους διαστάσεις:

1. το **Ανθρώπινο Κεφάλαιο**, ορίζοντάς το σαν όλες τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους και τους επιτρέπει τη διεξαγωγή της εργασίας και τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων στον οργανισμό,
2. το **Οργανωτικό Κεφάλαιο** που είναι όλη εκείνη η θεσμοθετημένη γνώση και κωδικοποιημένη εμπειρία που παραμένει εντός του Οργανισμού, ακόμα και όταν ένας εργαζόμενος αποχωρήσει.
3. το **Κοινωνικό Κεφάλαιο** που θεωρείται το άθροισμα της πραγματικής ή δυνητικής γνώσης που υπάρχει διαθέσιμη και ενσωματωμένη μέσα στον Οργανισμό.

### Μεθοδολογία:

Η παρούσα ερευνητική εργασία στηρίχτηκε στην μελέτη 15 ερευνητικών υποθέσεων έτσι ακριβώς όπως παρουσιάζονται αναλυτικότερα μέσα από το παρακάτω σχήμα.



Τα δεδομένα της εργασίας συλλέχθηκαν σε διάστημα δύο μηνών μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που δημοσιεύθηκαν στην πλατφόρμα Google Forms και απαντήθηκαν από 57 Οργανισμούς ιδιωτικού δικαίου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, για το σκοπό αυτό τα ερωτηματολόγια για την μέτρηση των HPWS συγκεντρώθηκαν από **57 εκπροσώπους** των τμημάτων HR (ένας εκπρόσωπος από κάθε οργανισμό) και για τη μέτρηση των υπολοίπων μεταβλητών από **158 εργαζόμενους** άλλων τμημάτων από τους αντίστοιχους οργανισμούς (2-3 εργαζόμενοι/οργανισμό), στους οποίους αποστάλθηκε ξεχωριστό ερωτηματολόγιο.

Επομένως κατασκευάστηκαν δύο (2) διαφορετικά μεταξύ τους ερωτηματολόγια τα οποία αποστάλθηκαν στους συμμετέχοντες. Τα ερωτηματολόγια που προέκυψαν από τις δυο αυτές ομάδες αναλύονται για το σκοπό αυτό και μέσω της μεθόδου διπλού επιπέδου. Επομένως, στην έρευνα συμμετείχαν **συνολικά 215 άτομα**. Στον πίνακα 1, μπορείτε να δείτε να δημογραφικά χαρακτηριστικά των εταιριών που συμμετείχαν και του αντίστοιχου δείγματος.

Για την κατασκευή των ερωτηματολογίων, χρησιμοποιήθηκαν υφιστάμενες κλίμακες που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία για την μέτρησης της κάθε επιμέρους διάστασης. Όσες εξ' αυτών αφορούν διαστάσεις του πρώτου επιπέδου (Level 1) απαντήθηκαν από τους εκπροσώπους του HR τμήματος των εταιριών, ενώ οι υπόλοιπες από τους εργαζόμενους των αντίστοιχων εταιριών (Level 2). Πρώτου όμως να

προχωρήσουμε στην διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης, για τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά πακέτα μελέτης SPSS21 και HLM6.0 τόσο για περιγραφικές όσο και για ποσοτικές αναλύσεις, ελέγχθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α των υπό-διάσταση μεταβλητών, ενώ όπου κρίθηκε ακατάλληλος αφαιρέθηκε.

Για την στατιστική ανάλυση των μεταβλητών που βρίσκονται στο πρώτο επίπεδο αξιοποιήθηκε το πακέτο στατιστικό ανάλυσης SPSS21, διεξάγοντας μια απλή παλινδρόμηση μεταξύ της σχέσης της ανεξάρτητης μεταβλητής με την εξαρτημένη, ενώ για τις μεταβλητές που προήλθαν και από τους εργαζόμενους (Level 2) των αντίστοιχων εταιριών χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικό ανάλυσης HLM6.0, διεξάγοντας σε αυτήν την περίπτωση μια πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ της σχέσης HPWS (απαντήσεις HR – Level 1 – ανεξάρτητη μεταβλητή) και των υπόλοιπων εξαρτημένων μεταβλητών (απαντήσεις εργαζομένων – Level 2 – εξαρτημένες μεταβλητές). Τόσο για τις πρώτες αναλύσεις, όσο και για τις δεύτερες μελετήθηκαν και οι moderators των σχέσεων. Στους παρακάτω πίνακες 2 & 3, μπορείτε να δείτε τόσο τις μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στο κάθε ερωτηματολόγιο, όσο και τον αντίστοιχο δείκτη αξιοπιστίας, πρώτου προχωρήσουμε στα ευρήματα αυτών.

**Πίνακας 1:** Δημογραφικά και Εργασιακά Χαρακτηριστικά των Συμμετεχόντων Στο Δείγμα, ανά ομάδα.

		<i>Εκπρόσωποι HR</i>		<i>Εργαζόμενοι</i>	
		N	%	N	%
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	13	22,8%	59	37,3%
	Γυναίκες	44	77,2%	99	62,7%
<b>Ηλικία</b>	18 – 24 έτη			12	7,6%
	25 – 34 έτη	29	50,9%	76	48,1%
	35-44 έτη	20	35,1%	52	32,9%
	45-55 έτη	5	8,8%	17	10,8%
	56-64 έτη	2	3,5%	1	0,6%
<b>Έτη σε Οργανισμό</b>	0-2 έτη	18	31,6%	56	35,4%
	3-5 έτη	26	45,6%	52	32,9%
	6-8 έτη	5	8,8%	22	13,9%
	>9	8	14%	28	17,7%
<b>Εκπαίδευση</b>	Απόφοιτοι Γυμνασίου			1	0,63%
	Απόφοιτοι Λυκείου			12	7,59%
	Κάτοχοι BSc			71	44,9%
	Κάτοχοι MSc			71	44,9%
	Κάτοχοι PhD			3	1,89%

<i>Εταιρίες</i>		
<b>Μέγεθος</b>	N	%
>201	32	56,1%
101-200	10	17,5%
50-100	4	7,0%
20-49	7	12,3%
<19	4	7,0%
<b>Κλάδος</b>		
Λ. Εμπόριο	15	26,3%
Πληροφορική	12	21,1%
Υπηρεσιών	12	21,1%
Τουρισμός	5	8,8%
Κατασκευές	4	7,0%
Υγεία	3	5,3%
Ενέργεια	3	5,3%
Ναυτιλία	2	3,5%
Τραπεζικό	1	1,8%

Πίνακας 2: Αξιοπιστία των Ερευνητικών Εργαλείων για Ερωτηματολόγιο HR.

	<i>Cronbach a</i>	<i>Standardize Cronbach a</i>	<i>Questionnaire</i>	<i>Items</i>
<b>HR Questionnaires</b>				
1	.904	.913	<b>Total HPWP</b>	<b>22</b>
	.473	.497	ο Εσωτερικές Ευκαιρίες Καριέρας	2
	.907	.907	ο Εκτενής Εκπαίδευση	4
	.699	.704	ο Εργασιακή Βεβαιότητα	2
	.793	.793	ο Συμμετοχή & Επικοινωνία	4
	.749	.812	ο Επιλεκτική Προσέλκυση	5
	.815	.816	ο Αποζημιώσεις βάσει Κινήτρων	5
2	.815	.816	<b>Κλίμα Καινοτομίας (Innovative Climate)</b>	<b>5</b>
3	.899	.911	<b>Διανοητικό Κεφάλαιο (Intellectual Capital)</b>	<b>14</b>
	.835	.839	ο Ανθρώπινο Κεφάλαιο	5
	.832	.836	ο Κοινωνικό Κεφάλαιο	5
	.785	.804	ο Οργανωτικό Κεφάλαιο	4
4	.892	.893	<b>Καινοτομικές Δυνατότητες</b>	<b>6</b>
	.884	.884	ο Αυξανόμενη Ενισχυτική Καινοτομία	3
	.812	.813	ο Ριζοσπαστική Καινοτομία Ικανότητα	3
5	.874	.882	<b>Ανταλλαγή Γνώσης &amp; Ανάμειξης</b>	<b>8</b>

Πίνακας 3: Αξιοπιστία των Ερευνητικών Εργαλείων για Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων.

	<i>Cronbach a</i>	<i>Standardize Cronbach a</i>	<i>Questionnaire</i>	<i>Items</i>
<b>Employees Questionnaires</b>				
1			<b>Organizational &amp; Economic Exchange</b>	<b>14</b>
	.368	.338	ο Οικονομική Ανταλλαγή (Economic Exchange)	6
	.832	.834	ο Κοινωνική Ανταλλαγή (Social Exchange)	8
2	.881	.893	<b>Οργανωσιακή Δέσμευση - Organizational Commitment (OC)</b>	<b>15</b>
3	.900	.901	<b>Καινοτομική Εργασιακή Συμπεριφορά (IWB)</b>	<b>14</b>
4	.707	.713	<b>Κλίμα Συνεργασίας (Cooperation Climate)</b>	<b>5</b>
5	.853	.854	<b>Αναπτυξιακή Κουλτούρα (Developmental Culture)</b>	<b>4</b>

### Συνοπτική ανάλυση των αποτελεσμάτων:

Τα αποτελέσματα της έρευνας κρίνονται σημαντικά. Ειδικότερα, στην συγκεκριμένη προσπάθεια που έγινε, αναφέρεται πως σε δεύτερο επίπεδο, καταγράφηκαν οι γνώμες των στελεχών HR για την επίδραση των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (HPWS) στις καινοτομικές δυνατότητες του Οργανισμού να παρουσιάζει καινούργια – καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες στο εξωτερικό περιβάλλον και για το εάν η ύπαρξή τους θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενσωμάτωση και διαμοιρασμό της γνώσης ή διαφορετικά σε αύξηση της γνώσης που δημιουργείται από και προς τον Οργανισμό, μέσω των Εργαζομένων τους. Στο πρώτο επίπεδο πάλι, οι εργαζόμενοι άλλων τμημάτων κλήθηκαν να αξιολογήσουν και αυτοί με την σειρά τους άλλες διαστάσεις που επίσης έχουν βρεθεί πως επηρεάζουν σημαντικά τόσο την συμπεριφορά του εργαζομένου, όταν επρόκειτο για την καινοτομική απήχηση της συμπεριφοράς τους στην εργασία, της κοινωνική-οικονομικής τους ανταλλαγής και τη δέσμευσή τους προς τον Οργανισμό. Επομένως, οι αναλύσεις επιβεβαιώνουν ότι:

- ✓ **H<sub>1</sub>**: Υπάρχει θετική επίδραση των HPWS στην δημιουργία καινοτομικών υπηρεσιών και προϊόντων προς την εξωτερική αγορά από την πλευρά του Οργανισμού.
- ✓ **H<sub>2</sub>**: Υπάρχει θετική επίδραση των HPWS στην ανάπτυξη και την προαγωγή της γνώσης τόσο από την πλευρά του εργαζομένου, όσο και από την πλευρά του Οργανισμού
- ✓ **H<sub>3</sub>**: Υπάρχει θετική επίδραση των HPWS στην δημιουργία καινοτομικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- ✓ **H<sub>4</sub>**: Υπάρχει θετική επίδραση των HPWS στην δημιουργία Οργανωσιακής δέσμευσης για τους εργαζομένους.



- ✓ **H<sub>5</sub>**: Υπάρχει θετική επίδραση των HPWS στην κοινωνική και οικονομική ανταλλαγή με τους εργαζομένους.
- ✓ **H<sub>7</sub>**: Το Διανοητικό Κεφάλαιο που υπάρχει εντός του Οργανισμού επιδρά στη σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή των HPWS και στην ενσωμάτωση και ανταλλαγή της γνώσης.
- ✓ **H<sub>9</sub>**: Το Κλίμα Καινοτομίας που υπάρχει εντός του Οργανισμού επιδρά στη σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή των HPWS και στην ενσωμάτωση και ανταλλαγή της γνώσης.

#### **Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και της σημασίας τους:**

Οι Οργανισμοί, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας HPWS πρακτικές, οι οποίες ενισχύουν την καινοτομική συμπεριφορά των υπαλλήλων και την Οργανωσιακή Δέσμευση, βοηθούν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν οποιαδήποτε γνωστική διαμάχη ως προς τον διαμοιρασμό των γνώσεων (Camelo-Ordaz *et al.*, [2011](#)), οι οποίες τελικά θα επιτρέψουν την μετατροπή του υπάρχοντος Οργανισμού σε περισσότερο καινοτόμου με την έννοια παροχής περισσότερο ποιοτικών, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία φαίνεται πως επιφέρουν καλύτερη απόδοση. Τα συγκεκριμένα ευρήματα αποτελούν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα νέα για τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των Οργανισμών, καθώς υποδεικνύεται πως τόσο επιθυμητά Οργανωσιακά αποτελέσματα, όσο και επιθυμητές ατομικές συμπεριφορές, όπως η Καινοτομική Εργασιακή Συμπεριφορά, και η Οργανωσιακή Δέσμευση, πράγματι μπορεί να ενισχυθούν διαμέσου των HPWS, γεγονός που θα μπορούσε αν επιφέρει μεγαλύτερη κερδοφορία και αποδοτικότητα στους οργανισμούς.

Οι Οργανισμοί και τα στελέχη επομένως, μπροστά σ' αυτά τα ευρήματα θα πρέπει να λάβουν ορισμένες αποφάσεις, παρεμβαίνοντας, όπου απαιτείται σε σημεία. Προτείνεται επομένως, προς τους διευθυντές των τμημάτων η ενεργή υιοθέτηση και η εφαρμογή ακόμα περισσότερων πρακτικών HPWS, οι οποίες θα ενισχύουν και θα υποστηρίζουν διαστάσεις δημιουργικότητας και καινοτομίας προς τον εργαζόμενο, εστιάζοντας στην προώθηση της Οργανωσιακής γνώσης και καινοτομίας, της καινοτομικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, της δέσμευσης και της κοινωνικής ανταλλαγής. Με τη σειρά τους, τα παραπάνω αποτελέσματα θα ενισχύουν τις προϊόντιακές και υπηρεσιακές δυνατότητες του Οργανισμού, αφού μέσα από αυτές, μπορεί να ενισχυθούν η καινοτομία και στην τελική η απόδοση.

Οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν, εφόσον έχουν ως στόχο τη δημιουργία και η προαγωγή μεγαλύτερων επίπεδων γνώσης εντός του Οργανισμού να δημιουργήσουν εξωτερικά δίκτυα επαφών καθώς μέσω αυτών ενισχύεται ακόμα περισσότερο η καινοτομική απήχηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται, ενώ πολύ σημαντική συνδρομή σε αυτήν την διαδικασία θα μπορούσαν να επιφέρουν οι πελάτες. Επομένως η δημιουργία πολιτικών ανοικτών θυρών μεταξύ των μελών αλλά και εκτός του Οργανισμού, θα ανέπτυξε ακόμα περισσότερο το κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομικής παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι διευθυντές θα μπορούσαν τέλος, να ενισχύουν την καινοτομία και τον διαμοιρασμό της εταιρικής γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα, καθώς έτσι προωθείται η καινοτομική απήχρησή του οργανισμού, καθώς η καινούργια γνώση δημιουργείται, όταν αυτή μοιράζεται και προωθείται, δημιουργώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011). Παράλληλα, καλύτερη επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών σε όρους κοινωνικού κεφαλαίου, φαίνεται επίσης να δημιουργεί αυξημένα επίπεδα καινοτομίας και πιστεύουμε και καινοτομικής συμπεριφοράς. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τα στατιστικά πακέτα ανάλυσης:

#### Αποτελέσματα

		Καινοτομικές Δυνατότητες	Sig	Ενσωμάτωση και Ανταλλαγή της Γνώσης	Sig
<b>IV</b>	HPWS	<b>1.28**</b>	<b>.00</b>	<b>.553**</b>	<b>.00</b>
<b>MOD</b>	Κλίμα Καινοτομίας	-.023	.923	<b>.195*</b>	<b>.047</b>
	Διανοητικό Κεφάλαιο	.014	.943	<b>-.209**</b>	<b>.010</b>

		Εξαρτημένη Μεταβλητή						
		Καιν. Συμπεριφορά		Οργαν. Δέσμευση		Κοιν – Οικ. Αναταλλαγή		
		coeff.	P-value	coeff.	P-value	coeff.	P-value	
<i>Ανεξάρτητη Μεταβλητή</i>	HPWS	0.16	0.11	<b>0.69**</b>	<b>0.00</b>	<b>0.31**</b>	<b>0.00</b>	
<i>Moderator</i>	HPWS*DC	0.10	0.28	0.05	0.62	0.03	0.63	
	<i>Ανεξάρτητη Μεταβλητή</i>	HPWS	<b>0.16</b>	<b>0.10*</b>	<b>0.70**</b>	<b>0.00</b>	<b>0.32**</b>	<b>0.00</b>
	<i>Moderator</i>	HPWS*SCC	0.06	0.63	0.12	0.53	0.06	0.64

**Βασική Βιβλιογραφία:**

**Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi:[10.1006/jvbe.1996.0043](https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043)

**Ang, S. H., Bartram, T., Mcneil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P.** (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114. doi:[10.1080/09585192.2013.775029](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775029)

**Baek-Kyoo (Brian) Joo & Ji Hyun Shim.** (2010) Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, 13:4, 425-441, doi: [10.1080/13678868.2010.501963](https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963)

**Bello-Pintado, A.** (2015). Bundles of HRM practices and performance: Empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330. doi:[10.1111/1748-8583.12067](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12067)

**Bogner, W. C., & Bansal, P.** (2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188. doi:[10.1111/j.1467-6486.2007.00667.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00667.x)

**Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A.** (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23. doi:[10.1080/09585192.2017.1380680](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680)

**Bysted, R., & Jespersen, K. R.** (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241. doi:[10.1080/14719037.2013.806576](https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576)

**Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R.** (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. doi:[10.1080/09585192.2011.561960](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960)

**Carl F. Fey, Ingmar Björkman & Antonina Pavlovskaya** (2000) The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, *The International Journal of Human Resource Management*, 11:1, 1-18, doi: [10.1080/095851900339963](https://doi.org/10.1080/095851900339963)

**Collins, C. J., & Clark, K. D.** (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. doi:[10.2307/30040665](https://doi.org/10.2307/30040665)

**Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.** (2006), 'How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.' *Personnel psychology*, 59: 501-528. doi:[10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x)

**Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.** (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:[10.1177/0149206305279602](https://doi.org/10.1177/0149206305279602)

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M.** (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. doi:[10.5465/amj.2005.15993158](https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158)
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A.** (2016). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920-1949. doi:[10.1080/09585192.2016.1216874](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216874)
- Donate, M. J., Peña, I., & Pablo, J. D.** (2015). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953. doi:[10.1080/09585192.2015.1047393](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047393)
- Esch, E. V., Wei, L. Q., & Chiang, F. F.** (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708. doi:[10.1080/09585192.2016.1206031](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031)
- Godard, J.** (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378. doi:[10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x)
- Huselid, M. A.** (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:[10.2307/256741](https://doi.org/10.2307/256741)
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G.** (2011). High-Performance Work Systems and Job Control. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. doi:[10.1177/0149206311419663](https://doi.org/10.1177/0149206311419663)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C.** (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi:[10.5465/amj.2011.0088](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088)
- Jong, J. D., & Hartog, D. D.** (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi:[10.1111/j.1467-8691.2010.0547.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.0547.x)
- Lau, C., & Ngo, H.** (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703. doi:[10.1016/j.ibusrev.2004.08.001](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001)
- Laursen, K.** (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263. doi:[10.1093/cje/27.2.243](https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243)
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K.** (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842. doi:[10.1080/09585192.2011.573965](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573965)
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V.** (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503. doi:[10.1002/hrm.20295](https://doi.org/10.1002/hrm.20295)
- Macky, K., & Boxall, P.** (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.  
[doi:10.1080/09585190601178745](https://doi.org/10.1080/09585190601178745)
- Paul Boselie, Jaap Paauwe & Paul Jansen** (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 1107-1125, doi: [10.1080/09585190110068331](https://doi.org/10.1080/09585190110068331)
- Paul Ogunyomi & Nealia S. Bruning** (2016) Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:6, 612-634, doi: [10.1080/09585192.2015.1033640](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640)
- Pérez-Luño, A., Alegre, J., & Valle-Cabrera, R.** (2018). The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13. doi:[10.1080/09537325.2018.1492712](https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1492712)
- Shih, H., Chiang, Y., & Hsu, C.** (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763. doi:[10.1108/01437720610713530](https://doi.org/10.1108/01437720610713530)
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K.** (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867. doi:[10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x](https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x)
- Straatmann, T., Königschulte, S., Hatstrup, K., & Hamborg, K.** (2017). Analysing mediating effects underlying the relationships between P–O fit, P–J fit, and organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. doi:[10.1080/09585192.2017.1416652](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416652)
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A.** (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463. doi:[10.5465/AMJ.2005.17407911](https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911)
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S.** (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. doi:[10.5465/amj.2007.25525821](https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821)
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P.** (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. doi:[10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x)
- Teece, D. J.** (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:[10.1002/smj.640](https://doi.org/10.1002/smj.640)
- Topicic, M., Baum, M., & Kabst, R.** (2017). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66. doi:[10.1080/09585192.2015.1043136](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1043136)
- Tsai, C.** (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwans semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530. doi:[10.1080/09585190600878121](https://doi.org/10.1080/09585190600878121)

**Veld, M., & Alfes, K.** (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2299-2318. doi:[10.1080/09585192.2017.1314313](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313)

**Wei, L., Liu, J., & Herndon, N. C.** (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19-33. doi:[10.1080/09585192.2011.538965](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538965)

**Winne, S. D., & Sels, L.** (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883. doi:[10.1080/09585192.2010.505088](https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505088)

**Zhang, Y., & Begley, T. M.** (2011). Perceived organizational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 34-56. doi:[10.1080/09585192.2011.538967](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538967)

## Ικανότητες Προσαρμοστικότητας Καριέρας: Ανάπτυξή τους μέσα από βιωματική εκπαίδευση με χρήση της τέχνης

**Φοιτήτρια: Γιαννιτοπούλου Αγγελική**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

### Εισαγωγή:

Υπό το πρίσμα ενός δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στις αλλαγές είναι αναγκαία. Το ίδιο οφείλει να κάνει και για την καριέρα του. Η εν λόγω προσαρμογή σχετίζεται είτε με πιθανές μεταβολές στην επαγγελματική του κατάσταση, όπως, παραδείγματος χάρη, απώλεια εργασίας και αναζήτηση νέας, είτε με μεταβατικές περιόδους ορόσημο στην πορεία της ζωής του, όπως η μετάβαση από το πανεπιστήμιο στην αγορά εργασίας.

Δε χωρά αμφιβολία πως η μετάβαση των νέων από το πανεπιστήμιο και την ακαδημαϊκή ζωή στην αγορά εργασίας αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες κι αγχωτικές καταστάσεις που βιώνει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι λόγοι κρύβονται πίσω από την ανάγκη για λήψη σημαντικών αποφάσεων οι οποίες θα οδηγήσουν τα άτομα σε μία πετυχημένη μελλοντική επαγγελματική σταδιοδρομία. Όταν τα άτομα έχουν τα απαραίτητα εφόδια και τις ικανότητες να βγουν νικητές από αυτήν τη δύσκολη αλλαγή τότε μπορούμε να μιλήσουμε για προσαρμοστικότητα και επιτυχία στην καριέρα. Λαμβάνοντας υπόψη το άκρως απαιτητικό σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, στην παρούσα εργασία εξετάσαμε την δυνατότητα ανάπτυξης της προσαρμοστικότητας στην καριέρα σε τελειόφοιτους και νέους αποφοίτους, άτομα τα οποία τώρα κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην αγορά εργασίας.

Σύμφωνα με τον Savickas (1997), πατέρα της προσαρμοστικότητας στην καριέρα, η εν λόγω έννοια και οι επιμέρους διαστάσεις της, το ενδιαφέρον, ο έλεγχος, η περιέργεια και η αυτοπεποίθηση, δεν είναι σταθερές αλλά δύναται να επηρεαστούν μέσα από μία εκπαιδευτική παρέμβαση (Koen et al., 2012). Η δική μας εκπαιδευτική προσέγγιση πηγαίνει πέρα από τους παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης. Είναι άκρως βιωματική και εισάγει τις τέχνες και συγκεκριμένα τη ζωγραφική στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ειδικότερα, η χρήση των τεχνών ως εκπαιδευτική μέθοδος έχει ως αφετηρία τη θεωρία της μετασηματιζουσας μάθησης του Mezirow (1993). Μέσα από την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και του στοχασμού επί των εμπειριών και των προσωπικών βιωμάτων των

εκπαιδευομένων, και τη μετέπειτα εμπλοκή του σε ενεργό διάλογο στα πλαίσια μίας ομάδας, οδηγείται στο μετασχηματισμό των πεποιθήσεων και των παραδοχών του. Εμείς εδώ, ορμώμενοι από το έργο της Adler (2015), επιλέξαμε μία μόνο μορφή τέχνης, τη ζωγραφική και σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές και απόφοιτους πανεπιστημίου. Ειδικότερα, η επιλογή της ζωγραφικής στο παρόν εκπαιδευτικό πρόγραμμα συμβάλλει στην αύξηση της εστίασης και της διερεύνησης, με έναν αγχολυτικό τρόπο, προσωπικών και εργασιακών στοιχείων από την πλευρά των εκπαιδευομένων, ώστε να προσδιοριστεί ο βαθμός της προσαρμοστικότητάς τους.

Βασικός σκοπός, λοιπόν, της μελέτης μας είναι να διερευνηθεί εάν είναι δυνατή η ανάπτυξη των επιμέρους διαστάσεων και κατ' επέκταση των ικανοτήτων προσαρμοστικότητας στην καριέρα μέσα από μία τετράωρη βιωματική εκπαίδευση, με χρήση της τέχνης και της ζωγραφικής. Ακόμα, εξετάστηκε και η βελτίωση της αυτο-αποτελεσματικότητας στην αναζήτηση εργασίας των εκπαιδευομένων, ενός δείκτη για την επερχόμενη συμπεριφορά των ατόμων σχετικά με την αναζήτηση εργασίας.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση:**

Ο Savickas αναπτύσσει για πρώτη φορά το 1997 την έννοια της *Προσαρμοστικότητας στην Καριέρα*, ως την ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες κατά την προετοιμασία, την είσοδο, τη συμμετοχή και την αποχώρηση από διαφορετικούς εργασιακούς ρόλους και θέσεις εργασίας. Ουσιαστικά αποτελεί μία πολυδιάστατη ψυχολογική - κοινωνική θεωρητική κατασκευή η οποία υποδηλώνει τους πόρους που χρειάζεται το άτομο προκειμένου να διαχειριστεί επιτυχώς τις πρόσφατες και επερχόμενες αλλαγές και προκλήσεις στην καριέρα του (Savickas, 1997, Koen, Klehe, Van Vianen, 2012), διευκολύνοντας έτσι την προσαρμογή του στο εκάστοτε περιβάλλον εργασίας (Savickas, 1997, Zacher, 2015). Συνεπάγεται πως όσο υψηλότερη προσαρμοστικότητα στην καριέρα κατέχει το άτομο τόσο πιο επιτυχημένα και εύκολα μεταβαίνει από μία επαγγελματική κατάσταση σε μία άλλη (Hirschi, 2009).

Η έννοια της προσαρμοστικότητας στην καριέρα περιλαμβάνει 4 στάδια. Η προσαρμογή ξεκινάει με την *ετοιμότητα προσαρμογής* ή «την επιθυμία και την ευελιξία του ατόμου να αλλάξει» (Savickas & Porfeli, 2012). Συνεχίζεται με την ύπαρξη των *πόρων ή διαστάσεων προσαρμοστικότητας καριέρας* και τις *ακόλουθες ικανότητες*



προσαρμοστικότητα καριέρας. Δηλαδή, τις ικανότητες και τα δυνατά σημεία που διαθέτει το άτομο ώστε να ανταπεξέρχεται επιτυχώς σε αλλαγές και επαγγελματικές μεταβάσεις και τις σχετικές πραγματικές συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα. Τέλος, κλείνει με τα αποτελέσματα της προσαρμοστικότητας, φανερά είτε στο άμεσο ή στο πιο μακρινό μέλλον (Savickas & Porfeli, 2012).

Αν και για τη μελέτη της βιβλιογραφίας λήφθηκαν υπόψη όλα τα αποτελέσματα, το ενδιαφέρον μας, λόγω και του κοινού του εκπαιδευτικού μας προγράμματος εστιάζεται στην *αυτό-αποτελεσματικότητα στην αναζήτηση εργασίας*, δηλαδή του βαθμού κατά τον οποίο το άτομο έχει αυτοπεποίθηση στο να επιδοθεί σε διαφορετικές δραστηριότητες αναζήτησης εργασίας και να εκδηλώσει σχετικές με την αναζήτηση εργασίας συμπεριφορές. Αξίζει να σημειωθεί πως η κατοχή υψηλών επιπέδων προσαρμοστικότητας στην καριέρα – και ειδικά στην εξερεύνηση και στον προγραμματισμό καριέρας – οδηγούν σε υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα στην αναζήτηση εργασίας (Sacks, 2006, Guan et al., 2014).

Όπως έχει γίνει ήδη φανερό, το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στις διαστάσεις και τις ικανότητες προσαρμοστικότητας στην καριέρα. Τόσο οι διαστάσεις όσο και οι σχετικές ικανότητες προσαρμοστικότητας καριέρας που καθόρισε ο Savickas παρουσιάζονται στον κατωτέρω πίνακα:

<b>Διαστάσεις Προσαρμοστικότητας Καριέρας</b>	<b>Ικανότητες προσαρμοστικότητας Καριέρας</b>
<b>Ενδιαφέρον</b>	Προγραμματισμός καριέρας
<b>Έλεγχος</b>	Λήψη αποφάσεων
<b>Περιέργεια</b>	Επαγγελματική Εξερεύνηση
<b>Αυτοπεποίθηση</b>	Επίλυση Προβλημάτων

Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό ότι το ενδιαφέρον του ατόμου σχετικά με την σταδιοδρομία και την καριέρα του σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα σχεδιασμού και προγραμματισμού, μέσα από τη θέσπιση στόχων καριέρας και του προσδιορισμού διαφορετικών τρόπων επίτευξής τους. Ακόμα, ο έλεγχος επί της καριέρας του αφορά την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την αποφασιστικότητα του ατόμου, ενώ η περιέργεια

συνδέεται με την ικανότητα εξερεύνησης. Εξερεύνησης τόσο προσωπικής όσο και του ευρύτερου επαγγελματικού περιβάλλοντος. Τέλος, η αυτοπεποίθηση του ατόμου σχετίζεται με την αντιληπτή ικανότητα του ατόμου να επιλύει προβλήματα, να επιμένει, να ξεπερνά εμπόδια και να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις (Koen et al., 2012).

Αναφορικά πάλι με τη χρήση των τεχνών και της ζωγραφικής συγκεκριμένα, έμφαση αξίζει να δοθεί στο έργο της Adler (2015), το οποίο αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Ειδικότερα, η ζωγραφική αναγκάζει το άτομο να ανακαλύψει τον εαυτό του. Το άτομο βλέπει τη συνολική εικόνα, ανοίγει τους ορίζοντές του ενώ μέσα από τον κριτικό στοχασμό επί του έργου του και τη μετέπειτα συζήτηση στα πλαίσια της ομάδας (κριτικός διάλογος), σκέφτεται κριτικά την εγκυρότητα και αξιοπιστία των υφιστάμενων παραδοχών του, και ανάλογα προβαίνει σε αλλαγή – μετασχηματισμό αυτών. Στη βιβλιογραφία οι ασκήσεις ζωγραφικής που ξεχωρίζουν είναι αυτές της σχεδίασης του περιγράμματος ενός αντικειμένου (*contour drawing*), η άσκηση του κενού χώρου (*negative space*), η απεικόνιση μίας εικόνας ή ενός αντικειμένου από την ανάποδη πλευρά (*upside down*). Τέλος, σημαντική είναι και η αναφορά μας στην πρακτική της σταδιακής απομάκρυνσης του ατόμου από το έργο του, με στόχο να το δει πιο κριτικά (*taking a step back from the canvas*).

### **Μεθοδολογία:**

Για τη διερεύνηση της ανάπτυξης ή μη της προσαρμοστικότητας στην καριέρα και των επιμέρους διαστάσεων και ικανοτήτων αυτής, σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε ένα τετράωρο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με χρήση της τέχνης και πιο συγκεκριμένα της ζωγραφικής, το οποίο πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 13 Δεκεμβρίου 2018. Για την εξαγωγή των σχετικών αποτελεσμάτων προβήκαμε τόσο σε ποιοτική (ανάλυση των δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού προγράμματος και συμπλήρωση φόρμας ανατροφοδότησης) όσο και σε ποσοτική ανάλυση, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 34 ερωτήσεις σχετικά με την προσαρμοστικότητα στην καριέρα και την αυτό-αποτελεσματικότητα στην αναζήτηση εργασίας. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονταν βάση μία 5-βάθμιας κλίμακας Likert.

Αναφορικά με την ποσοτική ανάλυση, έγινε σύγκριση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ανάμεσα σε μία ομάδα από τελειόφοιτους φοιτητές και πρόσφατα απόφοιτους από διάφορα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα που έλαβαν τη σχετική εκπαίδευση (*training group*) και σε μία ομάδα ελέγχου (*control group*), η οποία αποτελούνταν από προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές και πρόσφατα απόφοιτους, οι οποίοι, όμως, δεν είχαν παρακολουθήσει την εκπαιδευτική μας παρέμβαση.

Ακόμα, εξετάσαμε τις διαφορές για κάθε μία από τις διαστάσεις της προσαρμοστικότητας στην καριέρα πριν και μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση για την ομάδα που συμμετείχε σε αυτήν (training group). Σημειώνεται πως σε κάθε περίπτωση έγινε χρήση του ίδιου ακριβώς ερωτηματολογίου.

Το δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από 100 φοιτητές και απόφοιτους πανεπιστημίου από διαφορετικά ελληνικά πανεπιστήμια. Από αυτούς οι 19 συμμετείχαν στην εκπαιδευτική παρέμβαση που σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε (training group) και οι 81 δεν συμμετείχαν (control group). Βέβαια, για την ποσοτική ανάλυση λήφθηκαν υπόψη 17 κι όχι 19 άτομα, καθώς δεν είχαν συμπληρώσει και τα δύο ερωτηματολόγια.

Ακολουθεί το γενικό εκπαιδευτικό πλάνο όπου περιγράφεται ο μαθησιακός στόχος και αποτελέσματα, όπως και οι επιμέρους δραστηριότητες:

<p><b>Μαθησιακός Στόχος:</b></p>	<p>Να παρέχει στους εκπαιδευόμενους τις απαραίτητες ικανότητες προσαρμοστικότητας καριέρας προκειμένου να αυξήσουν την προσαρμοστικότητα στην καριέρα τους κατά τη διάρκεια της μετάβασής τους από το πανεπιστήμιο στην αγορά εργασίας.</p>
<p><b>Μαθησιακά Αποτελέσματ α:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Με το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας τα άτομα θα είναι σε θέση:</li> <li>✓ Να αναγνωρίσουν τις προσωπικές τους αξίες, τα δυνατά τους σημεία και ικανότητες.</li> <li>✓ Να εξερευνήσουν στοιχεία και πληροφορίες για το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.</li> <li>✓ Να προγραμματίζουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και καριέρα.</li> <li>✓ Να θέτουν επαγγελματικούς στόχους.</li> <li>✓ Να προσδιορίζουν τα απαραίτητα βήματα επίτευξης του επαγγελματικού τους στόχου.</li> <li>✓ Να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την καριέρα τους.</li> <li>✓ Να αυξάνουν την αυτοπεποίθησή τους σχετικά με τη μελλοντική σταδιοδρομία και καριέρα τους.</li> </ul>

Δραστηριότητες	Χρονική Διάρκεια	Διάσταση	Άσκηση Ζωγραφικής
Come Together – Team Bonding & Ice braker	10 λεπτά	Άσκηση γνωριμίας	
Being curious	50 λεπτά	Περιέργεια (προσωπική αναζήτηση) & αυτοπεποίθηση	Πειραματισμός με διαφορετικά υλικά ζωγραφικής
My perfect work environment	40 λεπτά	Περιέργεια (εξερεύνηση επαγγελματικού περιβάλλοντος)	Negative space
<b>Διάλειμμα (15 λεπτά)</b>			
Painting our careers	45 λεπτά	Ενδιαφέρον	Ζωγραφική απεικόνιση επηρεασμένη από το στάδιο της προτυποποίησης της μεθόδου design thinking
This is my call	40 λεπτά	Έλεγχος	Επιλογή και ζωγραφική απεικόνιση στοιχείων του πίνακα «Moon Door» του Rene Magritte
<b>Κλείσιμο Εκπαιδευτικού Προγράμματος / Συζήτηση (15 λεπτά)</b>			

### **Αποτελέσματα - Συζήτηση:**

Η εκπαιδευτική μας προσέγγιση διέφερε σημαντικά από τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας κι εκπαίδευσης. Μέσα από τη χρήση της τέχνης και ειδικά της ζωγραφικής, έγινε εφικτή η ενεργοποίηση των εκπαιδευομένων και η δημιουργία μίας προσωπικής γνώσης στηριζόμενη αποκλειστικά στις δικές τους ξεχωριστές εμπειρίες. Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός πως οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι ήταν αυτοί που έδωσαν ρυθμό και καθόρισαν τα πλαίσια της συζήτησης και, τελικά, της γνώσης που πήραν. Μόνο οι ίδιοι γνωρίζουν τις ανάγκες τους ώστε να προσδιορίσουν και τη γνώση που θέλουν να πάρουν προκειμένου να ανταποκριθούν καλύτερα σε αυτές.

Η επιτυχία του εκπαιδευτικού μας προγράμματος επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης. Ξεκινώντας από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων ανάμεσα στην ομάδα ελέγχου και την ομάδα εκπαίδευσης, πριν την παρακολούθηση της εκπαίδευσης, διαπιστώνεται πως οι διαφορές των μέσων τιμών, τόσο των επιμέρους διαστάσεων της προσαρμοστικότητας στην καριέρα όσο και της αυτό-αποτελεσματικότητας στην αναζήτηση εργασίας, ανάμεσα στις δύο ομάδες δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτό μας οδηγεί να σκεφτούμε πως η ομάδα ελέγχου παρουσιάζει σε μεγάλο βαθμό ίδια χαρακτηριστικά με την ομάδα εκπαίδευσης.

Συγκριτικά με την ομάδα ελέγχου, στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται πως τα άτομα που έλαβαν μίας εκπαίδευσης στην προσαρμοστικότητα στην καριέρα, βελτίωσαν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες που σχετίζονται με τις διαστάσεις προσαρμοστικότητας στην καριέρα. Αναλυτικότερα και για τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις παρουσιάστηκε μία αύξηση των μέσων τιμών τους μετά την εκπαίδευση. Ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις παρατηρούμε πως οι διαστάσεις με τη μεγαλύτερη διαφορά στις μέσες τιμές τους, πριν και μετά την εκπαίδευση, είναι η διάσταση του ελέγχου και της περιέργειας με μία αύξηση της τάξεως του 8% η καθεμία. Ακολουθεί η διάσταση του ενδιαφέροντος με μία αύξηση 6%, ενώ τελευταία είναι η διάσταση της αυτοπεποίθησης με αύξηση 3%. Επιπλέον, η μέση τιμή για την αυτό-αποτελεσματικότητα στην αναζήτηση εργασίας αυξήθηκε κατά 9%.

Συμπληρωματικά αυτό που διαπιστώθηκε είναι πως για τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της προσαρμοστικότητας στην καριέρα (ενδιαφέρον, έλεγχος, περιέργεια) οι διαφορές στις μέσες τιμές ήταν στατιστικά σημαντικές. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε πως η αύξηση των εν λόγω διαστάσεων οφείλεται αποκλειστικά στην παρακολούθηση της εκπαίδευσης μας. Αντίθετα, για τη διάσταση της αυτοπεποίθησης η διαφορά των μέσων τιμών πριν και μετά την εκπαίδευση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Συμπεραίνουμε ότι η παρακολούθηση της παρούσας εκπαίδευσης βοήθησε κάποια αλλά όχι όλα τα άτομα να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους. Σε κάθε περίπτωση, όμως, γίνεται φανερό πως όλες οι διαστάσεις είναι αλληλένδετες μεταξύ τους (Koen et al., 2012).

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι οι επιμέρους διαστάσεις της προσαρμοστικότητας στην καριέρα αναπτύσσονται με διαφορετικό ρυθμό, επιβεβαιώνοντας παλαιότερες έρευνες. Η μεγαλύτερη αύξηση των διαστάσεων της περιέργειας και του ελέγχου, έναντι της αυτοπεποίθησης, μας κάνει να σκεφτούμε ότι εξερεύνηση του εαυτού και του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί κύριο μέλημα των νέων ατόμων, προκειμένου να λάβουν, στη συνέχεια, την πιο σωστή απόφαση για την καριέρα τους. Αντίθετα, η αυτοπεποίθηση καλλιεργείται περισσότερο καθώς τα άτομα μαθαίνουν πώς να προσαρμόζονται (Koen et al., 2012).

#### **Κυριότερη βιβλιογραφία:**

Adler, N., (2015), Finding beauty in a fractured world: art inspires leaders – leaders change the world, *The Academy of Management Review*, 40(3), 480-494

Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., Zhu, F., Wang, Z., Fu., R., Liu., S., Wang, Y., Hu, T., Ye, L. (2014). New job market entrant's future work self, career adaptability and job search outcomes: examining mediating and moderating models, *Journal of Vocational Behavior*, 85, 136-145

Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 145-155

Koen, J., Klehe U.C., Van Vianen, A., E.M., (2012), Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition, *Journal of Vocational Behavior*, 81, 395-408

Mezirow, J. (1993). A transformation theory of adult learning. *In Adult Education Research Annual Conference Proceedings* (pp 141-146)

Sacks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 400-415

Sacks, A. M., Zikic, J., Koen, J. (2015). Job search-self efficacy: reconceptualizing the construct and its measurement, *Journal of Vocational Behavior*, 86, 104-114

Savickas, M. L., (1997). Career adaptability: An integrative construct for Life-Span, Life-Space Theory, *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259

Savickas, M.L., Porfeli E.J., (2012). Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673

Zacher, H. (2015). Daily manifestations of career adaptability: relationships with job and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 76-86

## Συλλογική μάθηση στον εργασιακό χώρο: Μία μικτή ερευνητική προσέγγιση μέσα από το πρίσμα της μάθησης σε ομάδα

**Φοιτητής: Καζάκης Θεόδωρος**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νικάνδρου Ειρήνη**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει το φαινόμενο της συλλογικής μάθησης σε επαγγελματίες μέσα από το πρίσμα της ομάδας. Το πρώτο μέρος της παρούσας έρευνας ασχολείται με την βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνητικών δεδομένων γύρω από την συλλογική μάθηση. Η συλλογική μάθηση αναφέρεται στην διαδικασία μάθησης που σχετίζεται με το έργο που προκύπτει όταν τα μέλη ενός συνόλου συνεργάζονται με αποτέλεσμα την κοινή μάθηση και/ή εργασιακά αποτελέσματα (Buniss & Kelly, 2008; Lodders, 2013). Η συλλογική μάθηση ενδέχεται να λαμβάνει χώρα σε διάφορα πλαίσια, ανάμεσα τους στον εργασιακό χώρο (Fenwick, 2008a; Littlejohn Milligan & Margaryan, 2011; Noe, Clarke, & Klein, 2014). Παράλληλα, η συλλογική μάθηση μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από διαφορετικά επίπεδα ανάλογα με το εύρος που διαθέτουν και την εστίαση τόσο σε ένα οργανισμό ή σε ένα ευρύτερο χώρο (Garavan & McCarthy, 2008). Ένα από αυτά τα επίπεδα αποτελεί η μάθηση σε ομάδα, η οποία αποτελεί μία αντιμετώπιση της συλλογικής μάθησης σε μέσο-επίπεδο, εντός ενός οργανισμού (Garavan & McCarthy, 2008). Η έρευνα έχει εστιάσει στις μεταβλητές που συνδέονται με την ομαδική μάθηση (Dochy, Gijbels, Raes & Kyndt, 2014; van den Bossche, Gijsselaers, Segers, Woltjer & Kirschner, 2008) και στα αποτελέσματά της (Decuyper et al. 2010). Παράλληλα, οι διαδικασίες με τις οποίες η μάθηση λαμβάνει χώρα σε ομάδα έχουν διερευνηθεί μέσα από ένα εύρος θεωρητικών μοντέλων (Anderson & Lewis, 2014; Decuyper et al. 2010, Dochy & van den Bossche, 2010; Dixon, 1999; Littlejohn, Milligan & Margaryan, 2011; Lodders, 2014).

Η μάθηση ενδέχεται να λαμβάνει διαφορετική έκταση μέσα από διαφορετικά εργασιακά πλαίσια (Fenwick, 2008a; Littlejohn et al., 2011; Noe, Clarke, & Klein, 2014). Ειδικότερα, αρκετή έρευνα έχει κατευθυνθεί στον τρόπο με τον οποίο η μάθηση μπορεί να εντοπιστεί σε Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (Choi, 2012; Fonseca & Baptista, 2013; Som, Saludin, Shuib, Keling, Ajis & Theng Nam, 2010). Σε ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας οι ΜΚΟ συνδέονται με μία προσέγγιση μάθησης για να επιτύχουν στόχους (Baba, 2015; Mahmoud & Baba, 2012; Som et al., 2010) και καινοτομία (Choi, 2012).

Στο δεύτερο κύριο μέρος της παρούσας έρευνας γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Ακολουθήθηκε η μεθοδολογία της μικτής ερευνητικής προσέγγισης, η οποία περιλαμβάνει ποιοτική και ποσοτική διερεύνηση του φαινομένου (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).



Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της ποσοτικής έρευνας. Χορηγήθηκε ένα εργαλείο βασισμένο στις κλίμακες των Savelsbergh et al. (2009) και Lodders (2013) για την ομαδική μάθηση σε εργαζόμενους του κλάδου των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ, προκειμένου να διερευνηθεί η εμφάνιση συλλογικής μάθησης σε επίπεδο ομάδας. Παρουσιάστηκε, αρχικά, η μεθοδολογία, στην συνέχεια, τα αποτελέσματα που ανέκυψαν μέσα από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Τέλος, συζητήθηκαν τα κύρια ευρήματα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε σε συνδυασμό με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Αντίστοιχα, στο τέταρτο μέρος της παρούσας έρευνας πραγματοποιείται παρουσίαση της ποιοτικής έρευνας. Δημιουργήθηκε και υλοποιήθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε εργαζόμενους μίας μεγάλης ελληνικής ΜΚΟ. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο των Decuyper et al. (2010) για την ομαδική μάθηση, το οποίο περιλαμβάνει μία σειρά από κύριες και συμπληρωματικές μεταβλητές για την διαδικασία της μάθησης σε ομάδα. Παρουσιάζεται, αρχικά, η μεθοδολογία, στην συνέχεια, τα αποτελέσματα που ανέκυψαν μέσα από την ερμηνευτική φαινομενολογική προσέγγιση (Smith & Osborn, 2004) και τέλος, έλαβε χώρα η συζήτηση των κύριων ευρημάτων με βάση καθεμία από τις 3 κύριες δραστηριότητες του εκπαιδευτικού προγράμματος, συνδυαστικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας, πραγματοποιείται η σύνθεση των κύριων ευρημάτων τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας σε συνδυασμό με το μοντέλο που αξιοποιήθηκε ως βάση της έρευνας. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι κύριοι ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### **Ενδεικτική Βιβλιογραφία**

- Anderson, E. G., Jr. & Lewis, K. (2014). A dynamic model of individual and collective learning amid disruption. *Organization Science*, 25, 356-376.
- Choi, S. (2012). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in non-profit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 393-413.
- Decuyper, S., Dochy, F. & van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5, 111–133.
- Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E. & Kyndt, E. (2014). Team learning in education and professional
- Fenwick, T. (2008a). Understanding relations of individual-collective learning in work: A

- review of research. *Management Learning*, 39(3), 227–243.
- Littlejohn, A., Milligan, C. & Margaryan, A. (2011). Collective learning in the workplace: Important knowledge sharing behaviours. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 4(4), 26-31.
- Littlejohn, A., Milligan C. & Margaryan A. (2012). Charting collective knowledge: supporting self-regulated learn- ingintheworkplace. *Journal of Workplace Learning* 24, 109-115.
- Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2008). Collective learning processes and human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 451-471.
- Savelsbergh, C., Poell, R. F. & van der Heijden, B. I. (2010). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. Master of Arts dissertation, Open University of the Netherlands.
- van den Bossche, P., Gijselaers, W., Segers, M. & Kirschner, P. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *Small Group Research*, 37, 490-521.
- van den Bossche, P., Gijselaers, W., Segers, M., Woltjer, G. & Kirschner, P. (2011). Team learning: Building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283–301.

**Φοιτητής: Κοσμίδης Χρήστος**  
**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης**

### **Εισαγωγή**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ασχολείται με το χώρο της Προσέλκυσης και Επιλογής και το κατά πόσο τα στελέχη της ΔΑΔ μπορούν και έχουν τη δυνατότητα στη χώρα μας να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών στη συγκεκριμένη διαδικασία. Επομένως, η μελέτη των αντιδράσεων των υποψηφίων πάνω σε παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής είναι αρκετά σημαντική διότι δύναται να παρέχει πολύτιμα συμπεράσματα για το ποιές από τις μεθόδους αυτές βρίσκονται υψηλά στις προτιμήσεις των υποψηφίων και ποιές χαμηλά, καθώς και για το ποιές μεθόδους οι υποψήφιοι πρόκειται να προχωρήσουν στη διάδοση θετικών ή αρνητικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων (positive or negative electronic word of mouth - eWOM).

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο σκέλη. Το 1<sup>ο</sup> είναι αυτό της βιβλιογραφικής επισκόπησης όπου γίνεται αρχικά αναφορά στην διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού και στις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους οργανισμούς σήμερα. Έπειτα, σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής, παρουσιάζονται οι σύγχρονες μέθοδοι έτσι ώστε να παρουσιαστούν οι διαφορές που εντοπίζονται σε σχέση με τις παραδοσιακές καθώς και να γίνει αντιληπτό το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η τεχνολογία σε αυτές. Το 1<sup>ο</sup> αυτό κομμάτι ολοκληρώνεται με μια εκτενή αναφορά στην έρευνα και την διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων όπου αναλύονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις, οι προγνωστικοί παράγοντες καθώς και τα αποτελέσματα των αντιδράσεων των υποψηφίων σε παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες μεθόδους επιλογής.

Το 2<sup>ο</sup> σκέλος της διπλωματικής εργασίας αποτελείται από την έρευνα στην οποία εξετάστηκαν οι διαστάσεις της ευνοϊκότητας, της διαδικαστικής δικαιοσύνης, της διαπροσωπικής μεταχείρισης και των κινήτρων διάδοσης θετικών ή αρνητικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων ως προς δύο διαφορετικά υποθετικά σενάρια σε σχέση με την παραδοσιακή και την ψηφιακή συνέντευξη επιλογής προσωπικού. Πραγματοποιήθηκαν συγκρίσεις ώστε να εξεταστεί ποιός τύπος συνέντευξης και με ποιό περιεχόμενο είναι περισσότερο προτιμητέος από τους υποψηφίους, ενώ υπήρξαν και δημογραφικές συγκρίσεις ως προς το φύλο, την εργασιακή κατάσταση και την ηλικία προκειμένου να εξετάσουμε αν οι εν λόγω ιδιότητες εμφανίζουν μεταξύ τους διαφορές. Τέλος,

πραγματοποιήθηκαν και συσχετίσεις ώστε να διερευνηθεί το εάν οι διαστάσεις της έρευνας έχουν θετική ή αρνητική σχέση μεταξύ τους.

### **Σκοπός της Εργασίας**

Ο βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστούν οι Αντιδράσεις των Υποψηφίων απέναντι στην παραδοσιακή και την ψηφιακή συνέντευξη επιλογής βάσει 2 διαφορετικών υποθετικών σεναρίων όπου το 1<sup>ο</sup> στηρίζεται στη χρησιμοποίηση αντικειμενικών ερωτήσεων που εξετάζουν πραγματικά προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων, ενώ το 2<sup>ο</sup> στηρίζεται στη χρησιμοποίηση υποκειμενικών ερωτήσεων που είναι πιθανόν να φέρουν τους υποψηφίους σε δύσκολη θέση και να εισβάλλουν στην προσωπική τους ζωή.

Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις που εξετάζονται είναι αυτές της ευνοϊκότητας, της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής μεταχείρισης, που αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις στο χώρο των Αντιδράσεων των Υποψηφίων, ενώ για 1<sup>η</sup> φορά εξετάζεται και η διάσταση της θετικής ή αρνητικής διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε σχέση με τις Αντιδράσεις των Υποψηφίων και αφορά τις προθέσεις τους για διάδοση μηνυμάτων, ανάλογα με την εμπειρία που θα έχουν στην διαδικασία επιλογής.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Σύμφωνα με τους Gilliland και Steiner (2012), πριν από δύομιση δεκαετίες, ακαδημαϊκοί έστρεψαν την προσοχή τους στην κοινωνική πλευρά της διαδικασίας της επιλογής και εξέτασαν το πώς αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι τις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησής τους. Αυτή η κοινωνική πλευρά, δεν εστιάζει τόσο σε ψυχομετρικές διαστάσεις αλλά στο πώς αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι τα χαρακτηριστικά των μεθόδων αξιολόγησης και των διαδικασιών της επιλογής τους καθώς και στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι υποψήφιοι κατά τη διαδικασία επιλογής, τις στάσεις και συμπεριφορές τους μετά τη διαδικασία καθώς και συμπεριφορικές προθέσεις των υποψηφίων όπως είναι το να συστήσουν τον οργανισμό σε άλλους, η αποδοχή ή μη πρότασης συνεργασίας, οι νομικές προθέσεις κατά των οργανισμών και η καταναλωτική τους στάση απέναντι στα προϊόντα των οργανισμών. Η κοινωνική αυτή πλευρά, είναι γνωστή ως η έρευνα για τις «αντιδράσεις των υποψηφίων». Αν και κατά τη διάρκεια του 1970 και 1980 ήταν μικρός ο αριθμός των ερευνών πάνω σε αυτό το ζήτημα, από το 1990, το ενδιαφέρον αυξήθηκε κατακόρυφα και πολλαπλασιάστηκε ο αριθμός των ερευνών και δημοσιεύσεων.

Σύμφωνα με τους Nikolaou και Georgiou (2018), υπάρχουν οικονομικοί, νομικοί και ψυχολογικοί λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να εστιάζουν οι οργανισμοί στις αντιδράσεις

των υποψηφίων στις διαδικασίες επιλογής. Αρχικά, σε περίπτωση που οι υποψήφιοι σχηματίσουν αρνητικές εντυπώσεις για τον οργανισμό, είναι πιθανό να τις μεταφέρουν και σε άλλους ταλαντούχους υποψηφίους επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο τις πιθανότητες να αιτηθούν για κάποια θέση σε αυτόν και έχοντας αντίκτυπο στην εικόνα του οργανισμού και πιθανώς και τις καταναλωτικές συμπεριφορές απέναντι στα προϊόντα του (Bauer, McCarthy, Anderson, Truxillo & Salgado, 2012 ; Hulsheger & Anderson, 2009). Επίσης, όταν οι υποψήφιοι και κυρίως αυτοί που έχουν πολλά προσόντα και πολλές προτάσεις εργασίας αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες επιλογής ότι εισβάλλουν στην ιδιωτικότητα τους, αποχωρούν από αυτές , προσφεύγοντας πιθανώς με αυτόν τον τρόπο σε ανταγωνιστές (Bauer et al. 2012).

Παράλληλα, σύμφωνα με τους Ford Truxillo και Bauer (2009) και McCarthy, Hrabliuk και Jolley (2009), οι αρνητικές αντιδράσεις ενδέχεται να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση υποψηφίων αφού προσληφθούν καθώς πολλοί οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τυποποιημένες διαδικασίες επιλογής και σε περιπτώσεις προαγωγής σε εσωτερικούς υποψηφίους. Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν και η πιθανότητα να κινηθούν νομικά έναντι των οργανισμών οι υποψήφιοι όταν αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες ως άδικες και ακατάλληλες, πληγώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη φήμη των οργανισμών (Bauer et al. 2012).

Τέλος, σύμφωνα με τους Hulsheger & Anderson (2009), οι αντιδράσεις των υποψηφίων μπορούν να εμφανίσουν τόσο βραχυπρόθεσμο, όσο και μακροπρόθεσμο κόστος το οποίο μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία των οργανισμών. Όσον αφορά το βραχυπρόθεσμο κομμάτι, οι αρνητικές αντιδράσεις μπορούν να οδηγήσουν τους υποψηφίους στην αποχώρηση από την διαδικασία της επιλογής και στην απόρριψη πιθανής πρότασης συνεργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι δαπανήθηκαν από τον οργανισμό άσκοπα χρόνος και χρήματα. Όσον αφορά το μακροπρόθεσμο κομμάτι, αρνητικές αντιδράσεις υποψηφίων μπορεί να οδηγήσουν στην αποχώρηση ιδιαίτερας αποδοτικών εργαζομένων και στην καταφυγή τους σε ανταγωνιστές οργανισμούς με συνέπεια, να επιλέγονται τελικά υποψήφιοι χαμηλότερης απόδοσης και να επηρεάζεται κατ' επέκταση η οργανωσιακή απόδοση στο σύνολο του οργανισμού.

### ***Βασικά Θεωρητικά Μοντέλα***

*Διαδικαστική Δικαιοσύνη:* Σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη, ο Gilliland πρότεινε 4 κανόνες. Ο 1<sup>ος</sup> είναι η σχέση με τη θέση εργασίας και αφορά το κατά πόσο η μέθοδος επιλογής είναι έγκυρη και το βαθμό με τον οποίο μετράει περιεχόμενο που όντως σχετίζεται με το περιεχόμενο της θέσης και στην ουσία λαμβάνει υπόψη τις αντιλήψεις των υποψηφίων για εγκυρότητα περιεχομένου και προβλεπτική εγκυρότητα. Πλήθος ερευνών

έχει μελετήσει τη συσχέτιση ανάμεσα στη σχέση με τη θέση εργασίας και την αντιλαμβανόμενη διαδικαστική και τις στάσεις απέναντι στις διαδικασίες επιλογής.

Ο 2<sup>ος</sup> είναι η ευκαιρία επιθυμητής απόδοσης και σχετίζεται με το κατά πόσο ο υποψήφιος αντιλαμβάνεται ότι τα τεστ και συνολικά η διαδικασία επιλογής του δίνουν τη δυνατότητα να αποδείξει τις γνώσεις και ικανότητές του (Gilliland & Steiner, 2012). Ο κανόνας αυτός, δεν έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή, ωστόσο σε έρευνα των Truxillo et al. (2001), βρέθηκε πως οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονταν πως σε τεστ βασιζόμενα σε βίντεο είχαν δυνατότητα καλύτερης απόδοσης απ' ότι στα τεστ πολλαπλής επιλογής και ότι οι αντιλήψεις αυτές σχετίζονται με τη γενικότερη αντίληψη περί δικαιοσύνης.

Ο 3<sup>ος</sup> είναι η συνοχή της διοίκησης και παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο υπάρχει συνέπεια των διαδικασιών μεταξύ των ανθρώπων και του χρόνου. Και εδώ ο αριθμός ερευνών είναι περιορισμένος, ωστόσο στην έρευνα των Hausknecht et al. (2004), βρέθηκε πως η συνοχή της διοίκησης συσχετίζεται με τις αντιλήψεις δικαιοσύνης των υποψηφίων σε υποθετικό επίπεδο, οδηγώντας έτσι στην άποψη πως σε πραγματικές συνθήκες οι μεταβολές είναι πολύ μικρότερες καθώς οι υποψήφιοι μπορεί να μην έχουν αρκετές πληροφορίες ώστε να επεξεργαστούν κατά πόσο υπάρχει συνοχή και σωστή αντιμετώπιση των διαδικασιών απέναντί τους. Τέλος, ο 4<sup>ος</sup> κανόνας είναι η ευκαιρία της επανεξέτασης και αφορά την ύπαρξη δίκαιων διαδικασιών τις οποίες θα διασφαλίζουν δομημένα συστήματα και αποφάσεις καθώς και τη δυνατότητα τροποποίησης, διόρθωσης ή και επανάληψης της διαδικασίας επιλογής, ο οποίος κανόνας όμως δε φαίνεται να υποστηρίζεται σε πεδίο ερευνών και οι υποψήφιοι δεν τον λαμβάνουν υπ' όψιν εκτός από περιπτώσεις σε τεστ ουσιών τα οποία γίνονταν περισσότερο αποδεκτά και δικαιολογημένα μόνο όταν επαναλαμβάνονταν (Murphy, Thornton, & Reynolds, 1990).

Βάσει των παραπάνω, καθίσταται σαφές πως η διαδικαστική δικαιοσύνη διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στις αντιδράσεις των υποψηφίων. Συνεπώς, θα εξετάσουμε και στα 4 υποθετικά σενάρια το ποιά μέθοδο επιλογής θεωρούν οι υποψήφιοι δικαιότερη και ποιά λιγότερο δίκαιη. Η υπόθεση στην οποία προβαίνουμε βάσει των υπαρχόντων ευρημάτων είναι η εξής:

*Διαπροσωπική Μεταχείριση:* Κατά τη διάρκεια που λαμβάνει χώρα μια διαδικασία επιλογής, είναι πολύ σημαντικό για τους υποψηφίους να υπάρχει σοβαρή και ζεστή μεταχείριση απέναντι τους καθώς σύμφωνα με τους Bauer et al. (2001), αυτό οδηγεί στο να αισθάνονται οι υποψήφιοι ότι τους φέρονται με σεβασμό και με αξιοπρέπεια. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει κάποια αλληλεπίδραση σε συνεντεύξεις όπως η ψηφιακή, οι υποψήφιοι δεν θα νιώσουν ότι τους συμπεριφέρεται κάποιος άσχημα, ωστόσο είναι πιθανό να αισθανθούν την έλλειψη αυτής της αλληλεπίδρασης και ότι γενικότερα δεν υφίστανται κανενός είδους μεταχείριση, με αποτέλεσμα να νιώθουν ότι απλώς είναι υποψήφιοι χωρίς ιδιαίτερη σημασία (Langer, Konig, Krause, 2017).

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Langer et al. (2017), η διαδικτυακή συνέντευξη παρουσιάζει πολύ χαμηλότερα ποσοστά διαπροσωπικής μεταχείρισης σε σχέση με την παραδοσιακή συνέντευξη επιλογής πράγμα που πιθανώς να οφείλεται στην μη ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας. Το εύρημα αυτό έρχεται σε πλήρη συμφωνία και παλιότερες έρευνες των Blacksmith, Willford και Brehrend (2016), Charman, Uggerslev, Carroll, Piasentin και Jones (2003) και Sears, Zhang, Wiesner, Hackett και Yuan (2013) βάσει των οποίων η τεχνολογία στις συνεντεύξεις επιλογής οδηγεί σε πολύ χαμηλά ποσοστά διαπροσωπικής μεταχείρισης.

*Θετική ή Αρνητική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων:* Την έννοια της διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων (electronic Word-of-Mouth) την εισήγαγαν για πρώτη φορά οι Buhalis και Law (2008) η οποία προέρχεται από τον χώρο του Marketing και αναφέρεται στην ουσία σε οποιαδήποτε θετική ή αρνητική δήλωση από παλιούς, πιθανούς ή πραγματικούς πελάτες ενός προϊόντος ή μιας μίας εταιρίας η οποία γίνεται ευρέως γνωστή μέσω του διαδικτύου (Henning-Thurau et al., 2004, p.39). Οι Hu και Kim (2018), προχώρησαν σε έναν διαχωρισμό μεταξύ των θετικών και των αρνητικών κινήτρων διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων τον οποίο ακολουθήσαμε και εμείς στη δημιουργία του ερωτηματολογίου μας. Τα θετικά λοιπόν κίνητρα είναι η διασκέδαση και η αυτοενδυνάμωση μέσω των οποίων κάποιος αντανάκλα σε θετικές εμπειρίες που είχε (Sundaram et al., 1998), ο αλτρουισμός με στόχο να βιώσουν και οι άλλοι την ίδια θετική εμπειρία (Yang, 2017; Yen and Tang, 2015; Yoo and Gretzel, 2008), και τα οικονομικά κίνητρα (Yen and Tang, 2015; Yoo and Gretzel, 2011). Στον αντίποδα, τα αρνητικά κίνητρα είναι η εξωτερική αρνητικών συναισθημάτων η οργή, η απογοήτευση, η εκδίκηση και η ψυχολογική ένταση (Bronner and De Hoog, 2011; Yen and Tang, 2015), ο αρνητικός αλτρουισμός ώστε να μοιραστούν την αρνητική εμπειρία τους, και τα οικονομικά κίνητρα λόγω κάποιας πιθανής ζημίας που υπέστησαν οι πελάτες. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει αδυναμία σύνδεσης των κινήτρων με συμπεριφορές και προθέσεις καθώς η έρευνα είναι περιορισμένα ενώ και τα ευρήματα δεν φαίνεται να δίνουν κάποια σαφή εικόνα.

### **Μεθοδολογία & Ερευνητικές Υποθέσεις**

Η παρούσα έρευνα μελετά τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε σύγχρονες μεθόδους επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια ποσοτική έρευνα της οποίας το μεθοδολογικό εργαλείο για τη συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια είχαν αναρτηθεί σε ηλεκτρονική μορφή και η συμπλήρωσή τους πραγματοποιήθηκε από τα μέσα Δεκεμβρίου έως και τις αρχές Ιανουαρίου. Στην προώθηση των ερωτηματολογίων συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το Facebook και το LinkedIn ενώ ο μέσος χρόνος ο οποίος χρειαζόταν για την συμπλήρωσή τους υπολογίζεται γύρω στα 10 με 15 λεπτά.

Οι 4 διαστάσεις που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο είναι αυτές της ευνοϊκότητας, της διαδικαστικής δικαιοσύνης, της διαπροσωπικής μεταχείρισης και της θετικής ή αρνητικής διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων ανάλογα με την μέθοδο επιλογής και τον τύπο των ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται σε αυτή. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 υποθετικά σενάρια τα οποία εξετάζουν 4 διαφορετικές διαστάσεις που σχετίζονται με τις αντιδράσεις των υποψηφίων στην παραδοσιακή και την ψηφιακή συνέντευξη επιλογής. Οι υποθετικές ερωτήσεις που τίθενται στους υποψηφίους στο 1<sup>ο</sup> και το 3<sup>ο</sup> σενάριο αφορούν την εξεύρεση δεξιοτήτων και προσόντων αυτών και θεωρούνται αντικειμενικά κριτήρια επιλογής υποψηφίων. Αντιθέτως, στο 2<sup>ο</sup> και το 4<sup>ο</sup> σενάριο υπάρχουν κάποιες από τις παραπάνω ερωτήσεις, ωστόσο υπάρχουν και ερωτήσεις που έχουν κυρίως προσωπικό χαρακτήρα και συνήθως φέρνουν τους υποψηφίους σε δύσκολη θέση. Οι ερωτήσεις αυτές στοχεύουν σε προσωπικές πληροφορίες όπως είναι η καταγωγή και οι σεξουαλικές προτιμήσεις των υποψηφίων καθώς και τυχόν χρήση ναρκωτικών ουσιών και κρίνονται ακατάλληλες.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν είναι οι εξής και στηρίζονται στην διεθνή βιβλιογραφία και τους ορισμούς που προαναφέραμε:

*Υπόθεση 1<sup>η</sup>* : Η παραδοσιακή συνέντευξη επιλογής θεωρείται από τους υποψήφιους δικαιότερη μέθοδος επιλογής σε σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη επιλογής προσωπικού.

*Υπόθεση 2<sup>η</sup>* : Η παραδοσιακή συνέντευξη θεωρείται πιο ευνοϊκή μέθοδος επιλογής από τους υποψηφίους σε σχέση με τη ψηφιακή συνέντευξη επιλογής προσωπικού.

*Υπόθεση 3<sup>η</sup>*: Η διαπροσωπική μεταχείριση εμφανίζει μεγαλύτερα ποσοστά στην παραδοσιακή σε σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη επιλογής.

*Υπόθεση 4<sup>η</sup>*: Η θετική εμπειρία υποψηφίων στην παραδοσιακή και την ψηφιακή συνέντευξη θα οδηγήσει σε θετικά κίνητρα διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

*Υπόθεση 5<sup>η</sup>*: Η αρνητική εμπειρία των υποψηφίων στην παραδοσιακή και την ψηφιακή συνέντευξη θα οδηγήσει σε αρνητικά κίνητρα διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων.



## Συνοπτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

### Ευνοϊκότητα

Περιγραφικά Μέτρα ως προς την Ευνοϊκότητα των Μεθόδων Επιλογής								
	1ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		2ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		3ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη		4ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη	
	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A
Ευνοϊκότητα	4,77	1,10	2,27	1,29	4,27	1,37	2,29	1,34

### Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Περιγραφικά Μέτρα ως προς την Διαδικαστική Δικαιοσύνη των Μεθόδων Επιλογής								
	1ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		2ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		3ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη		4ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη	
	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A
Διαδικαστική Δικαιοσύνη	4,93	0,84	2,25	1,18	4,10	0,98	2,08	0,98

### Διαπροσωπική Μεταχείριση

Περιγραφικά Μέτρα ως προς την Διαπροσωπική Μεταχείριση στις Μεθόδους Επιλογής								
	1ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		2ο Σενάριο - Παραδοσιακή Συνέντευξη		3ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη		4ο Σενάριο - Ψηφιακή Συνέντευξη	
	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A	M.O	T.A
Διαπροσωπική Μεταχείριση	3,88	0,56	1,75	0,86	3,13	0,86	1,60	0,73

### Θετική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων

Περιγραφικά Μέτρα ως προς την Θετική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων στις Μεθόδους Επιλογής				
	Παραδοσιακή Συνέντευξη		Ψηφιακή Συνέντευξη	
	M.O	T.A	M.O	T.A
Θετική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων	5,28	0,82	5,17	1,00

Περιγραφικά Μέτρα ως προς την Αρνητική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων στις Μεθόδους Επιλογής				
	Παραδοσιακή Συνέντευξη		Ψηφιακή Συνέντευξη	
	M.O	T.A	M.O	T.A
Αρνητική Διάδοση Ηλεκτρονικών Μηνυμάτων	5,87	1,20	5,63	1,09

Συσχετίσεις μεταξύ των 5 μεταβλητών

Πίνακας Συσχετίσεων					
	1	2	3	4	5
1. Ευνοϊκότητα	-				
2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη	,77**	-			
3. Διαπροσωπική Μεταχείριση	,60**	,72**	-		
4. Θετική Διάδοση Ηλ. Μηνυμάτων	,01	-,02	-,06	-	
5. Αρνητική Διάδοση Ηλ. Μηνυμάτων	-,40**	-,50**	-,56**	,31**	-

\* $p < .05$ . - \*\* $p < .01$ .

### Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Βάσει των ευρημάτων, γίνεται αμέσως κατανοητό ότι η παραδοσιακή συνέντευξη θεωρείται ευνοϊκότερη, δικαιότερη και καλύτερη ως προς την διαπροσωπική μεταχείριση των υποψηφίων μέθοδος επιλογής. Κάτι τέτοιο, φαίνεται αρκετά λογικό καθώς στην παραδοσιακή συνέντευξη υπάρχει αλληλεπίδραση και αμφίδρομη επικοινωνία με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι αντιδράσεις των υποψηφίων και αυτοί να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σωστό και δίκαιο τρόπο. Τα ευρήματα αυτά, έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα των Bauer et al. (2004) και των Straus, Miles, & Levesque (2001) και Martin & Nagao (1989), σύμφωνα με την οποία οι ψηφιακές συνεντεύξεις και οι συνεντεύξεις μέσω βίντεο θεωρούνται λιγότερο ευνοϊκές από την πλευρά των υποψηφίων σε σχέση με τις πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις και παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα διαδικαστικής δικαιοσύνης καθώς και των Langer et al. (2017), σύμφωνα με τους οποίους στις ψηφιακές συνεντεύξεις η διαπροσωπική μεταχείριση είναι πολλές φορές χαμηλότερη απ' ότι στις παραδοσιακές συνεντεύξεις λόγω της έλλειψης αμφίδρομης επικοινωνίας και οι υποψήφιοι

νώθουν ότι δεν αντιμετωπίζονται συνήθως με τη δέουσα σοβαρότητα από τους οργανισμούς.

Παρατηρώντας τις συσχετίσεις μεταξύ των 3 παραπάνω διαστάσεων, φαίνεται ότι εμφανίζουν ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να θεωρούμε ότι όσο πιο ευνοϊκή είναι μια μέθοδος επιλογής, τόσο πιο δίκαιη και καλύτερη αντιμετώπιση προσφέρεις στους υποψηφίους και το αντίστροφο. Συνεπώς, οι 3 πρώτες ερευνητικές υποθέσεις μας φαίνεται να επιβεβαιώνονται καθώς υποστηρίζονται και από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Αναφορικά με την θετική ή αρνητική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, φάνηκε ότι και για τις 2 μεθόδους επιλογής, είναι πιθανό οι υποψήφιοι να προχωρήσουν στη θετική ή αρνητική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, χωρίς να παρατηρούνται ιδιαίτερες διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και ψηφιακής συνέντευξης. Ξεκινώντας με τη θετική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, μπορούμε να πούμε πως υποστηρίζεται, χωρίς ωστόσο να επιβεβαιώνεται η 4<sup>η</sup> υπόθεση καθώς η μεταβλητή δεν εμφανίζει κάποια συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές που αποτελείται η έρευνα μας. Αντιθέτως, η αρνητική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων εμφανίζει μέτρια αρνητική σχέση με όλες τις προηγούμενες μεταβλητές, με αποτέλεσμα να μπορούμε να πούμε ότι ακολουθούν αρνητική διακύμανση και ότι όταν υπάρχει υψηλή ευνοϊκότητα, διαδικαστική δικαιοσύνη και διαπροσωπική μεταχείριση, μπορεί να υπάρχει χαμηλή αρνητική διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων και το αντίστροφο. Επομένως, υποστηρίζεται με μεγαλύτερη βεβαιότητα η 5<sup>η</sup> υπόθεση μας, ωστόσο η ελλιπής διεθνή βιβλιογραφία και ο μικρός αριθμός δείγματος, δεν μας επιτρέπουν να την υποστηρίξουμε με μεγάλη βεβαιότητα.

Τέλος, στα υποθετικά σενάρια που οι ερωτήσεις κρίνονται προσωπικές και ακατάλληλες, βλέπουμε πως δεν έχει ιδιαίτερη σημασία ο τύπος της συνέντευξης, αλλά το περιεχόμενο αυτής με αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να διάκεινται το ίδιο αρνητικά τόσο απέναντι στην παραδοσιακή, όσο και τη ψηφιακή συνέντευξη επιλογής λόγω της ακαταλληλότητας των ερωτήσεων που εισβάλλουν στην ιδιωτική τους σφαίρα.

Συμπερασματικά, κατέστη σαφές και από την έρευνά μας ότι η παραδοσιακή συνέντευξη θεωρείται από τους υποψηφίους ως δικαιότερη και ευνοϊκότερη μέθοδος επιλογής, αλλά και ως μια μέθοδος που τους αντιμετωπίζει υποψήφιοις με πιο διαπροσωπικό τρόπο σε σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη. Για το λόγο αυτό, θεωρούμε πως θα πρέπει οι οργανισμοί να επενδύουν αρκετά πάνω στην παραδοσιακή συνέντευξη, η οποία πολλές φορές αποφεύγεται για κάποιους υποψηφίους λόγω περιορισμένου χρόνου και μείωσης του κόστους που επιδιώκουν οι οργανισμοί. Ωστόσο, προκειμένου να βελτιωθούν και οι αντιδράσεις των υποψηφίων απέναντι στην ψηφιακή συνέντευξη, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει από πλευράς οργανισμών ένα ενημερωτικό κείμενο ή βίντεο που να τους

περιγράφει ακριβώς το πως θα εξελιχθεί ή διαδικασία, αλλά και να τους παρουσιάζει ορισμένες λεπτομέρειες και βασικές πτυχές του οργανισμού, ώστε να νιώσουν πιο οικεία και άνετα οι υποψήφιοι και να βελτιωθεί η εμπειρία τους.

Επιπλέον, από άποψη περιεχομένου θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι αντικειμενικές, ίδιες για όλες τους υποψηφίους και να αξιολογούν τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υποψηφίων (KSAOs). Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι υποψήφιοι έρχονται αντιμέτωποι με ερωτήσεις ακατάλληλες και προσωπικές οι οποίες είναι λογικό να τους φέρουν σε δύσκολη θέση, δημιουργούνται αρνητικές αντιδράσεις, οι υποψήφιοι θεωρούν ότι παρεμβαίνουν οι οργανισμοί στην προσωπική τους ζωή και η εικόνα τους για αυτούς θα είναι άσχημη και πιθανόν να καταφύγουν και στη διάδοση αρνητικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, με συνέπεια ο οργανισμός να αποκτήσει μια κακή φήμη η οποία θα έχει πολλαπλές επιπτώσεις.

Κλείνοντας, θεωρούμε πολύ σημαντικό να υπάρξει περαιτέρω έρευνα στο ζήτημα της θετικής ή αρνητικής διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων ως προς τις αντιδράσεις των υποψηφίων, ώστε να διερευνηθεί σε μεγαλύτερο βάθος το εάν οι αντιδράσεις που έχουν οι υποψήφιοι μπορούν να οδηγήσουν σε κίνητρα αρνητικής ή θετικής διάδοσης ηλεκτρονικών μηνυμάτων για την εκάστοτε διαδικασία επιλογής.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

Anderson, N. (2004). Editorial—The Dark Side of the Moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 1-8.

Bauer, T. N., McCarthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., & Salgado, J. F. (2012). What we know about applicant reactions to selection: Research summary and best practices. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*. Žiūrēta lapkričio, 20.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Paronto, M. E. (2004). The measurement of applicant reactions to selection. *Comprehensive handbook of psychological assessment*, 4, 482-506.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.

Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (2012). Applicant reactions to testing and selection. In *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.

Hu, Y., & Kim, H. J. (2018). Positive and negative eWOM motivations and hotel customers' eWOM behavior: Does personality matter? *International Journal of Hospitality Management*, 75, 27-37

- Langer, M., Konig, J. C. & Krause, K. (2017). Examining Digital Interviews for personnel selection: Applicant Reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25: 271 – 382, DOI: 10.1111/ijsa.12191.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice. *Handbook of organizational justice*, 247-270.
- Nikolaou, I., Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2015). Applicant reactions to selection methods: An overview of recent research and suggestions for the future. In I. Nikolaou & J. Oostrom (Eds.), *Current Issues in Personnel Selection* (pp. 80–96). Hove: Psychology Press/Taylor and Francis.
- Nikolaou, I., & Georgiou, K. (2018). Fairness Reactions to the Employment Interview. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 103-111.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308-335.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26(3), 565-606.
- Schmitt, N., Oswald, F. L., Kim, B. H., Gillespie, M. A., & Ramsay, L. J. (2004). The Impact of Justice and Self-Serving Bias Explanations of the Perceived Fairness of Different Types of Selection Tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 160-171.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and Organizational Perspectives* (pp. 11–26). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). Video Supplement for Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, Randall S. Schuler and Susan E. Jackson. *West Publishing Company*.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2001). Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 124-137.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2006). A field study of the role of big five personality in applicant perceptions of selection fairness, self, and the hiring organization. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 269-277.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant Reactions to Hiring Procedures. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 53-70.

Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346-361.

## Επιχειρησιακή Στρατηγική & Θεμελιώδεις Δεξιότητες: Μετατροπή του βασικού πλαισίου δεξιοτήτων σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές

**Φοιτήτρια: Κουτρούλη- Γκολφίνοπούλου Δέσποινα**  
**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παναγιωτοπούλου Λήδα**

### Εισαγωγή

Τι είναι αυτό που καθιστά έναν οργανισμό επιτυχημένο στον σύγχρονο και ολοένα εξελισσόμενο κόσμο των επιχειρήσεων; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, να συναγωνιστούν και να «βγουν μπροστά» σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, μεταβλητότητα και είναι γεμάτο προκλήσεις; Σύμφωνα με τον Jay Barney και τη θεωρία των πόρων ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτει εσωτερικούς πόρους που του προσδίδουν αξία, είναι μοναδικοί ή σπάνιοι, δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν (Barney, 1991). Για το λόγο αυτό οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν όλο και περισσότερο στους εσωτερικούς τους πόρους και κυρίως στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, προσπαθούν να εντοπίσουν ποιες είναι οι δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται οι άνθρωποι για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικοί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στο τιμόνι των σύγχρονων εταιρειών αναγνωρίζουν πως προϋπόθεση για την υλοποίηση οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ύπαρξη ικανών εργαζομένων και συνεπακόλουθα δίνουν έμφαση όχι μόνο στο τί είναι αυτό που κάνουν καλά αλλά και στο πώς θα το κάνουν καλύτερα. Η επιτυχία ενός οργανισμού στηρίζεται λοιπόν στις μοναδικές ικανότητες των ανθρώπων του. Τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλαμβάνοντας πλέον το ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη, στρέφουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διοίκηση των ικανοτήτων αυτών και στην ανάπτυξη μοντέλων δεξιοτήτων που ευθυγραμμίζονται με την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική και οδηγούν στην βέλτιστη εργασιακή απόδοση και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

### Περιγραφή του σκοπού της εργασίας και της σημασίας της

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί εργασία πρακτικής εφαρμογής σε μεγάλη εταιρεία στον κλάδο της Υγείας. Στόχος είναι η μετατροπή του υπάρχοντος πλαισίου βασικών δεξιοτήτων (core competency framework) σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές, για μία ορισμένη ομάδα εργαζομένων, αυτή των Ιατρικών Επισκεπτών (single job competency model). Είναι σημαντικό για την εταιρεία και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να χαρτογραφήσει τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική και το όραμα

«κατεβαίνουν» στους εργαζομένους και μεταφράζονται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες τελικά οδηγούν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Το μοντέλο δεξιοτήτων που θα προκύψει θα αποτελέσει κατευθυντήρια δύναμη για τη δραστηριοποίηση της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων και θα καταστεί το πιο ισχυρό και χρήσιμο εργαλείο του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την λήψη αποφάσεων.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Προκειμένου να γίνει απόλυτα κατανοητή η χρησιμότητα των μοντέλων δεξιοτήτων, κρίνεται απαραίτητο να αποσαφηνιστεί η έννοια του όρου «δεξιότητα». Η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν παρέχει κάποιον σαφή και ξεκάθαρο ορισμό. Στην πραγματικότητα, ο όρος λαμβάνει πολλές διαφορετικές διαστάσεις και εξαρτάται από την οπτική που υιοθετεί ο συγγραφέας που τον χρησιμοποιεί. Κατά τους Thierry και Sauret, οι «δεξιότητες» είναι εκ φύσεως αφηρημένες, πολύπλοκες και πολυδιάστατες, και καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις όπως ή ψυχολογική, η καταστασιακή και η γνωστική προσέγγιση (Thierry and Sauret, 1994,.84). Επίσης, σύμφωνα με τους Milkovich και J.M. Newman, σύγχυση προκαλείται όταν κάποιος επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα «τί είναι οι δεξιότητες» και «γιατί είναι τόσο σημαντικές» (Milkovich and Newman, 2008,.52). Παρόλο που η σημασία και ο ορισμός του όρου αποτελούν ακόμα και σήμερα ζήτημα αμφισβήτησης (Shipman et al., 2000), ο περισσότερο κοινά αποδεκτός ορισμός που προτιμάται στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο ακόλουθος:

*«Οι δεξιότητες περιλαμβάνουν μία συλλογή από παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων σε μία συγκεκριμένη εργασία ή έναν συγκεκριμένο ρόλο σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό».*

Κατά τους Tucker και Cofsky, οι δεξιότητες αποτελούνται από πέντε σημαντικά συστατικά. Αυτά είναι η γνώση (knowledge), οι ικανότητες (skills), η αυτοεικόνα (self-concept), τα προσωπικά χαρακτηριστικά (traits) και τα κίνητρα (motives). Όλα τα στοιχεία αυτά διακρίνουν τους υψηλής απόδοσης εργαζομένους (high performers).

Πολλές φορές, προκειμένου να εντοπίσουμε και να διαχειριστούμε τις διάφορες δεξιότητες που συναντώνται στον εργασιακό χώρο, δημιουργείται η ανάγκη ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης τους. Ένα είδος ταξινόμησης των δεξιοτήτων που αξίζει να αναφερθεί είναι αυτή σε βασικές δεξιότητες (core competencies) και περιφερειακές (peripheral competencies). Βασικό κριτήριο για την ταξινόμηση των δεξιοτήτων σε βασικές και περιφερειακές είναι ο βαθμός σημαντικότητάς τους για τον οργανισμό. Για το ρόλο που διαδραματίζουν οι βασικές δεξιότητες στη διοίκηση των επιχειρήσεων έκαναν πρώτοι λόγο



το 1990 οι Gary Hamel και C.K. Prahalad με το άρθρο τους “The core competence of the corporation”.

Εφόσον έχει γίνει αποσαφήνιση του όρου «δεξιότητα» κι έχουν καταστεί κατανοητά τα συστατικά μέρη τα οποία την απαρτίζουν, μπορεί να γίνει λόγος για τα μοντέλα δεξιοτήτων τα οποία αποτελούν ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία στα χέρια των επιχειρήσεων και των στελεχών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα μοντέλα δεξιοτήτων αποτελούν τα πλαίσια εκείνα μέσα από τα οποία προσδιορίζονται οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται στην εργασία. Είναι δηλαδή η συλλογή δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών (KSAOs) που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας (e.g., Green, 1999; Kochanski, 1997; Lucia & Lepsinger, 1999; Mansfield, 1996; Mirabile, 1997; Parry, 1996; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002; Schirpman et al., 2000). Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία έχουν προταθεί τρεις προσεγγίσεις τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει ένα Μοντέλο Δεξιοτήτων. Η προσέγγιση που θα επιλέξει ο κάθε οργανισμός εξαρτάται από τον σκοπό και το στόχο της δημιουργίας του μοντέλου και από τη δομή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, η επιτυχία ενός νέου Μοντέλου Δεξιοτήτων δεν εξαρτάται μόνο από τον τρόπο δημιουργίας του. Οι παράγοντες επιτυχίας είναι περισσότεροι, πιο σύνθετοι και απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό από τους ανθρώπους που έχουν αναλάβει τη διαχείριση του έργου αυτού. Χρειάζεται εμπιστοσύνη, εκπαίδευση, σωστή επικοινωνία και χρόνος προκειμένου ένα νέο Μοντέλο Δεξιοτήτων να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

## **Μεθοδολογία**

Η μέθοδος που κρίθηκε περισσότερο κατάλληλη να ακολουθηθεί είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας. Κύριο μέσο συλλογής πληροφοριών αποτέλεσε η μέθοδος της συνέντευξης. Συγκεκριμένα, διεξήχθησαν εις βάθος συνεντεύξεις με στόχο τη συλλογή πολύτιμων για το σκοπό της εργασίας πληροφοριών, που δεν θα μπορούσαμε να συλλέξουμε με άλλους τρόπους έρευνας. Σε ό,τι αφορά το είδος των συνεντεύξεων, κρίθηκε πως αποτελεσματικότερος είναι ο τύπος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων ενώ επίσης για τους σκοπούς της έρευνας και την άντληση διαφορετικών δεδομένων κατασκευάστηκαν τρεις διαφορετικοί οδηγοί συνέντευξης που απευθύνονταν στον Business Unit Director, τον supervisor των Ιατρικών Επισκεπτών και τους Top Performers. Οι οδηγοί αυτοί δομήθηκαν από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (open questions), ερωτήσεις γνώμης (opinion questions), καθώς κι ερωτήσεις συμπεριφορικού τύπου. Το περιεχόμενο των

ερωτήσεων στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο σε δύο βασικές τεχνικές: στην τεχνική STAR (Situation, Task, Action, Result) και σε αυτή των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Technique, Flanagan, 1954). Τέλος, για τη δημιουργία του τελικού μοντέλου Δεξιοτήτων ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια:

1. Προσδιορισμός των στόχων της έρευνας
2. Προσδιορισμός του τύπου των περιστατικών που θα συλλεχθούν
3. Συλλογή των δεδομένων
4. Ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis)
5. Ανάλυση των δεδομένων
6. Ομαδοποίηση των δεδομένων σε ομοιογενείς ομάδες
7. Σύνδεση των δεδομένων με το υπάρχον πλαίσιο βασικών δεξιοτήτων
8. Δημιουργία κλιμάκων συμπεριφορικής περιγραφής -Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS (πενταβάθμιες κλίμακες)
9. SMEs Workshop
10. Διάδοση του έργου σε όλο το τμήμα & τον CEO

### **Συνοπτική Ανάλυση Αποτελεσμάτων**

Αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας είναι η μετατροπή του υπάρχοντος βασικού πλαισίου δεξιοτήτων σε συγκεκριμένες συμπεριφορικές περιγραφές, οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική εργασιακή απόδοση. Οι βασικές δεξιότητες της επιχείρησης Άλφα, όπως αυτές προέρχονται από τη μητρική εταιρεία είναι πέντε:

#### **1. Στρατηγικός προσανατολισμός**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος και χρησιμοποιεί τη γνώση αυτή ως γνώμονα στις τακτικές που ακολουθεί.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Δημιουργεί ποιοτικές σχέσεις με τους πελάτες, θέτοντας στις συνδιαλλαγές όρους που αντανακλούν την κουλτούρα, τη νοοτροπία και την ηθική του οργανισμού.

#### **2. Προβλεπτικότητα**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Διαθέτει άριστη γνώση τόσο των προϊόντων της επιχείρησης Άλφα όσο και του ανταγωνισμού. Είναι σε θέση να διακρίνει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προϊόντων αυτών και να επιχειρηματολογεί κατάλληλα και αποτελεσματικά. Αναζητά, διαβάζει, σκέφτεται και φιλτράρει νέες πληροφορίες.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Διατηρεί άριστες σχέσεις με τους πελάτες και με τους Key opinion leaders (KOL) της αγοράς, διευκολύνοντας την διαχείριση αντιρρήσεων και δυσαρεσκειών κατά τις δύσκολες καταστάσεις.

### **3. Καινοτομικότητα**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Αναζητά ενεργά νέους τρόπους προσέγγισης και διατήρησης της προσοχής των πελατών.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Διερευνά τα δεδομένα και προτείνει περαιτέρω επεξηγήσεις σε υπάρχοντα ζητήματα.

### **4. Οικοδόμηση/ανάπτυξη**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Ακούει ενεργητικά τα προβλήματα των πελατών, θέτει τις σωστές διερευνητικές ερωτήσεις ώστε να εντοπίζει την αιτία για την οποία υφίσταται τυχόν δυσaréσκεια εκ μέρους τους, αναγνωρίζει τις ακριβείς ανάγκες τους και προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα/υπηρεσίες.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Συμμετέχει στα μηνιαία meetings της ομάδας του, ακούγοντας ενεργά τα όσα ειπώνονται και παρουσιάζοντας την δική του εμπειρία, οπτική και τις ιδέες του. Τολμά να υπερασπιστεί τις θέσεις και τα επιχειρήματά του.

### **5. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Σε δύσκολα περιστατικά, επικέπτεται τον πελάτη άμεσα στο χώρο ώστε να εντοπίσει με ακρίβεια ποιο είναι το πρόβλημα που υφίσταται.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Δίνει χρόνο στην σχέση του με τον πελάτη ώστε να δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Βάζει σαφή και ξεκάθαρα όρια στις σχέσεις που αναπτύσσει. Επιμένει για να επιτύχει τους στόχους του, χωρίς να εγκαταλείπει την προσπάθεια.

## **Συζήτηση Αποτελεσμάτων - Προτάσεις για επόμενα βήματα**

Η παρούσα έρευνα κατέδειξε πως πράγματι οι δεξιότητες δεν αποτελούν έννοιες μονοδιάστατες. Αντίθετα, περικλείουν πολλά στοιχεία, κάποια από τα οποία είναι άμεσα παρατηρήσιμα (για παράδειγμα οι ικανότητες και οι γνώσεις) ενώ άλλα στοιχεία δεν είναι τόσο εύκολα ορατά (για παράδειγμα τα κίνητρα). Επίσης, σύνδεση θεωρίας και πράξης παρουσιάστηκε στο σημείο όπου κατασκευάστηκε η Ανάλυση Θέσης των Ιατρικών Επισκεπτών και στην συνέχεια το μοντέλο δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, προκειμένου να κατασκευαστεί η Ανάλυση της θέσης χρειάστηκαν πληροφορίες όπως τα καθήκοντα της θέσης, οι γνώσεις που απαιτούνται, τα προσωπικά χαρακτηριστικά κτλ. Αντίθετα, για τη δημιουργία του νέου μοντέλου δεξιοτήτων χρειάστηκε γνώση των ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού και η έμφαση δόθηκε στην σύνδεσή τους με συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές. Το γεγονός αυτό κατέδειξε τον στρατηγικό προσανατολισμό του μοντέλου δεξιοτήτων σε αντίθεση με την Ανάλυση Θέσης. Επιπλέον, πολύ σημαντικό είναι πως παρατηρήθηκε πως όλες οι υφιστάμενες εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων σχετίζονται άμεσα με τις βασικές δεξιότητες που προτείνει η μητρική εταιρεία. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως όλα τα συστήματα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργούν άριστα και αποτελεσματικά. Τέλος, έπειτα από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν μία νέα και διαφορετική δεξιότητα από αυτές που ήδη υπάρχουν στο βασικό πλαίσιο δεξιοτήτων. Αυτή η δεξιότητα αφορά τον *πελατοκεντρικό προσανατολισμό* που διέπει τους εργαζομένους της επιχείρησης Άλφα. Η δεξιότητα αυτή προτείνεται να τοποθετηθεί στην κλίμακα συμπεριφορικών περιγραφών με τον ακόλουθο τρόπο, με τον ορισμό που δίνεται παρακάτω:

**Πελατοκεντρικός προσανατολισμός**

**Εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά:** Παρεμβαίνει τις τυπικές διαδικασίες προκειμένου να εξυπηρετήσει επείγουσες ανάγκες του πελάτη. Τολμά να αναλάβει ρίσκο προκειμένου να ικανοποιήσει τα αιτήματα του πελάτη και προτείνει εναλλακτικές λύσεις.

**Λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά:** Συμπεριφέρεται με επαγγελματισμό και διακριτικότητα. Αντιλαμβάνεται την ψυχολογική κατάσταση του πελάτη και είναι σε θέση να θέτει τα κατάλληλα χρονικά όρια στις επισκέψεις του. Δεν πλατειάζει, δεν κουράζει τον πελάτη και ταυτόχρονα δεν λείπει από το πεδίο.

Προκειμένου το μοντέλο να προσδώσει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση Άλφα, προτείνεται μία σειρά από πιθανούς τρόπους χρήσης και αξιοποίησης του μοντέλου:

- **Πρόσληψη νέων εργαζομένων** στο ρόλο του Ιατρικού Επισκέπτη μέσω διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης των συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

- **Εκπαίδευση εργαζομένων** μέσω της δημιουργίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ενισχύουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες.
- **Αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης** των Ιατρικών Επισκεπτών μέσω κατασκευής εντύπου αξιολόγησης προσαρμοσμένου στις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που περιγράφονται στο μοντέλο.
- **Προαγωγή, καθορισμός αμοιβών και επιβράβευση** των Ιατρικών Επισκεπτών που επιδεικνύουν τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται στο νέο αναλυτικό μοντέλο δεξιοτήτων ως «Εξαιρετικά Αποτελεσματικές».

### **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

Alexander, A. T., & Martin, D. P. (2013). Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(1), 38-49.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 215-225.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.

Busch, T. K. (2013). Determining competencies for frontline sales managers in for-profit organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 15(3), 296-313.

Φοιτητής: Μακρής Γεώργιος  
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανάκη Ελεάννα

### Εισαγωγή

Σε καθημερινή βάση, είτε μέσω των κοινωνικών μας συναναστροφών είτε μέσω της παρουσίας μας σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, γινόμαστε κοινωνοί διαφόρων περιστατικών εργασιακού εκφοβισμού που εγείρουν την προσωπική μας τοποθέτηση και κριτική. Οι εργαζόμενοι του σήμερα έχουν στην κατοχή τους ισχυρές πλατφόρμες, στις οποίες μπορούν να επικοινωνήσουν και να γνωστοποιήσουν τα κακώς κείμενα των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου, να εκθέσουν ανεπανόρθωτα τη εταιρική τους φήμη και ταυτότητα. Μιλάμε, λοιπόν, για μία εποχή διαφάνειας και για ένα ιδιόμορφο σύγχρονο επιχειρείν, όπου τα σύνορα μεταξύ των οργανισμών και των ενδιαφερόμενων μερών είναι περισσότερο ισχνά από ποτέ. Τη στιγμή που οι εταιρίες εντείνουν τις προσπάθειές τους για προσέλκυση μιας δεξαμενής ανθρώπων που θα τους προσδώσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τυχόν δυσφημιστικές τοποθετήσεις από άτομα του ανθρώπινου δυναμικού τους περιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του επιχειρήματος. Έναυσμα, λοιπόν, για την παρούσα έρευνα, σε προσωπικό επίπεδο, αποτελεί η γνωστοποίηση αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών από άτομα φιλικού και συγγενικού κύκλου και η διαπίστωση της επίδρασης που δύναται να έχει στις στάσεις αναφορικά με το προφίλ των εταιριών ως εργοδότες. Σε θεωρητικό επίπεδο, το έναυσμα εναποτίθεται στην ύπαρξη θεωριών που επιχειρούν να ερμηνεύσουν την αντεκδικητική συμπεριφορά και να συμβάλλουν στην αντιμετώπισή της έχοντας πάντοτε ως γνώμονα το ευ ζην των εργαζομένων.

### Θεωρητικό Υπόβαθρο

**Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής:** Σε καθημερινή βάση, εμπλεκόμαστε σε ένα πλήθος αλληλεπιδράσεων «δούνε και λαβείν» που αποτελούν κρίσιμη προϋπόθεση για τη λειτουργική μας διαβίωση. Το εργασιακό πλαίσιο, ως μέρος του ευρύτερου κοινωνικού οικοδομήματος, παρουσιάζει, όπως είναι φυσικό, ένα διάχυτο ανταλλακτικό χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις, με αντάλλαγμα την παροχή υπηρεσιών, προσφέρουν, σε πρώτη φάση, στους εργαζομένους ορισμένου ύψους οικονομικές απολαβές καθώς και τις νόμιμες παροχές που ορίζονται από τη συμβολαιογραφική πράξη. Το κρίσιμο ερώτημα, ωστόσο, έγκειται στο κατά πόσο και με ποιόν ακριβώς τρόπο επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού από τις ανταλλαγές κοινωνικού χαρακτήρα που αναπτύσσει με το εργατικό δυναμικό της. Με άλλα λόγια, σε τι συντελεί η οικοδόμηση μιας ποιοτικής κοινωνικής ανταλλαγής ανάμεσα στην επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Ποια είναι, όμως, επί της ουσίας τα κύρια σημεία εστίασης της θεωρίας αυτής; Βασική παραδοχή της αποτελεί η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων ως αποτέλεσμα της ύπαρξης αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών (Emerson, 1976). Οι υποχρεώσεις αυτές δεν αναφέρονται,

σαφώς, στις νόμιμες και δια συμβολαίου κατοχυρωμένες αξιώσεις των τελευταίων (Organ, 1988, Rousseau, 1989) αλλά προκύπτουν ως προσωπική ευθύνη από την εγκαθίδρυση ενός κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Η δράση, συνεπώς, του ενός σχετίζεται και επηρεάζεται από αυτή του άλλου ενώ με το πέρασ του χρόνου η ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται βελτιώνεται διαρκώς (Blau, 1964).

**Θεωρία Οργανωσιακής Υποστήριξης:** Κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως ο οργανισμός προτίθεται να τους βοηθήσει έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στις εκάστοτε απαιτήσεις της εργασίας τους; Οι συγκεκριμένοι προβληματισμοί βρίσκουν απάντηση στη θεωρία της «αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης» (perceived organizational support). Οι παραδοχές αλλά και τα θετικά οργανωσιακά της επακόλουθα δύνανται να ερμηνευθούν από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και κατ' επέκταση από τις αρχές της αμοιβαιότητας που αναλύσαμε προηγουμένως. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να καθορίσουν το κατά πόσο ένας οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και κατά πόσο ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ευημερία. Από την στιγμή, λοιπόν, που αντιλαμβάνονται την υποστηρικτική στάση και την έμπρακτη βοήθεια από έναν οργανισμό είναι, σαφώς, διατεθειμένοι να ανταποδώσουν την ευεργετική αυτή στάση.

**Word of Mouth:** Το φαινόμενο αυτό, αναφέρεται ακριβώς σε εκείνη την άτυπη μέθοδο προσέλκυσης που ως στόχο έχει την συλλογή πληροφοριών για το προφίλ που παρουσιάζει ένας εργοδότης ή μια συγκεκριμένη υπό-ομάδα εντός μιας επιχείρησης (Cable & Turban, 2001). Στηρίζεται, λοιπόν, στη διαπροσωπική επικοινωνία των υποψήφιων με μέλη του κοινωνικού τους περιγύρου και ως εκ τούτου δεν λογίζεται στις επίσημες πρακτικές προσέλκυσης προσωπικού (Van Hove & Lievens, 2005).

Η βίωση πρακτικών εκφοβισμού στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται πως παραβιάζει τον κανόνα της αμοιβαιότητας και τις κοινωνικές νόρμες των ανταλλακτικών σχέσεων που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό και οδηγεί, συνεπώς, σε κάθετη ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Έχει αντίκτυπο, ως μία αρνητική εργασιακή συμπεριφορά, στη συνολική ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της επιχείρησης. Θεωρείται, λοιπόν, πως μία εταιρία που προάγει ή ακόμα εμφανίζεται ανεκτική σε τέτοιου είδους πρακτικές δεν μεριμνά για το ευ ζην και δεν παρέχει τα εφόδια για να την άμεση αντιμετώπισή τους.

Το εάν ένας εργαζόμενος-θύμα εκφοβιστικής συμπεριφοράς θα προχωρήσει σε δυσφήμιση της ίδιας της εταιρίας που εργάζεται εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες που συναποτελούν την έννοια της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης. Εξαρτάται, λοιπόν από το κατά πόσο κρίνουν δίκαιη την διερευνητική διαδικασία και τη διαπροσωπική επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα μέρη, κατά πόσο οι πρακτικές HR αξιολογούνται ως επιτυχημένες στο να προστατεύουν και να μην εκθέτουν τους εργαζόμενους σε στεσογόνες καταστάσεις καθώς επίσης και από το κατά πόσο θεωρείται πως η στάση των υπεύθυνων ταυτίζεται με τη θέση της ίδιας της επιχείρησης.

#### Μεθοδολογία

**Ποιοτική Έρευνα:** Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια ποιοτική κοινωνική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι μια επαγωγική, ολιστική μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες. Στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση

των κοινωνικών φαινομένων απαντώντας στο «πώς» και το «γιατί», αποφεύγοντας, συνάμα, την αναγωγή τους σε μετρήσιμες ποσότητες. Πραγματοποιήθηκαν ήμι-δομημένες συνεντεύξεις σε βάθος με 18 άτομα εκ των οποίων οι 10 ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι 8 άνδρες. Μετά τη συλλογή των δεδομένων, ο πολυσύνθετος και ενίοτε ιδιόμορφος λόγος των υποκειμένων πρέπει να υποστεί μια κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση, ώστε να επιτραπεί στον αναλυτή να βάλει τάξη στο υλικό και να συστηματοποιήσει το περιεχόμενό του (Chigliione et al, 1980). Η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα απαντά στην ανάλυση περιεχομένου.

**Ποσοτική Έρευνα:** Έγινε χρήση ερευνητικού ερωτηματολογίου που αποτελείτο από τέσσερις στο αριθμό κλειστού τύπου ερωτήσεις πάνω στο φαινόμενο του αρνητικού word of mouth. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν έχοντας ως πρότυπο την ερευνητική συνέντευξη που δόμησαν οι Harris & Ogbonna (2013) προκειμένου να διερευνήσουν τις πτυχές του φαινομένου. Η ανάλυση των δεδομένων, ακριβώς γιατί επρόκειτο για κλειστού τύπου ερωτήσεις, περιλάμβανε την μετατροπή των καταφατικών και αρνητικών απαντήσεων σε ποσοστιαίες μονάδες.

#### Αποτελέσματα

Ένα ποσοστό της τάξης του 91% και ένα ακόμη της τάξης του 83%, ανέφερε πως έχει επικοινωνήσει την εκφοβιστική εμπειρία σε άτομα του στενού και του ευρύτερου κοινωνικού τους κύκλου αντίστοιχα. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 70% υποστηρίζει πως έχει τοποθετηθεί αρνητικά κατά της εταιρίας σε συζητήσεις πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις ανέφεραν, παράλληλα, τη γνωστοποίηση της βίωσης αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών στον ευρύτερο κοινωνικό ιστό τους που ως στόχο είχε σε μεγάλο βαθμό την απολαβή υποστήριξης.

Παράλληλα, υφίσταται σαφής διαφοροποίηση στην πρόθεση για δυσφήμιση της εταιρίας ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη πηγή της εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Το αρνητικό word of mouth ανήλθε σε ποσοστό 72% και 68% όταν ως πηγή αναφέρθηκε κάποιο άτομο της διοίκησης ή κάποιος προϊστάμενος αντίστοιχα. Το ανάλογο ποσοστό όταν ως γενεσιουργός αιτία κρίθηκε κάποιος συνάδελφος ανήλθε στο 35%. Στο ίδιο μήκος κύματος, κινήθηκαν και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων που έκριναν ως υπαίτιους ανώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους να προχωρούν σε διάδοση αρνητικών σχολίων κατά της εταιρίας. Για ακόμη μία φορά, η αιτία πίσω από την συγκεκριμένη ενέργεια εντοπίζεται στη γνωστική ταύτιση υπεύθυνων-οργανισμού στην οποία προχωρούν οι εργαζόμενοι. Η εταιρία κρίνεται πως εκχωρεί δύναμη σε άτομα που επιδοκιμάζει και γνωρίζει τη στάση που επιδεικνύουν επομένως η αντιλαμβανόμενη υπαιτιότητα εναποτίθεται τελικά και στην ίδια την εταιρία.

Μέσω των ευρημάτων που προέκυψαν φαίνεται, επίσης, πως οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε μία διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας των δράσεων της άλλης πλευράς και είναι διατεθειμένοι να ανταποδώσουν με πράξεις ισάξιας ποιότητας

Οι εργαζόμενοι όταν αντιλαμβάνονται πως οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για την ευημερία τους και είναι διατεθειμένοι να τους προστατεύσουν από απειλές που θέτει το εργασιακό τους περιβάλλον δεν προχωρούν σε αρνητικά σχόλια κατά της εταιρίας

Παράλληλα, στην περίπτωση διενέργειας λεπτομερούς διερευνητικής διαδικασίας και όχι μιας τυπικής διεκπαιρωτικής κίνησης οι συμμετέχοντες δεν προχώρησαν σε



αρνητική τοποθέτηση ακόμη και αν το αποτέλεσμα της διερευνητικής διαδικασίας (διανεμητική δικαιοσύνη) κρίνονταν μετρίως ικανοποιητικό. Παράλληλα, η θετική στάση από μέρους των εκπροσώπων των οργανισμών, η αντιμετώπιση με αξιοπρέπεια και σεβασμό δύναται να οδηγήσει στο ίδιο αποτέλεσμα.

#### Συμπεράσματα για Διοικητική Πρακτική

Ιδανικά, οι επιχειρήσεις προκειμένου να περιορίσουν σημαντικά το φαινόμενο του αρνητικού word of mouth, θα πρέπει να χτίσουν ή να επαναπροσδιορίσουν την εταιρική τους ταυτότητα, έτσι ώστε μέσω της κουλτούρας και των πολιτικών που ακολουθούν να προασπίζονται το ευ ζην των εργαζομένων τους. Θα πρέπει, επίσης, να μεριμνήσουν για την ύπαρξη αυστηρών μηχανισμών εντοπισμού πρακτικών εκφοβισμού και να προχωρούν σε οργανωμένες διερευνητικές προσπάθειες απόδοσης δικαιοσύνης. Η δικαιοσύνη και οι επιμέρους μορφές της (κατά κύριο λόγο η διαδικαστική και διαπροσωπική), όπως είδαμε, δύνανται να λειτουργήσουν ως δικλίδα ασφαλείας για την αποτροπή μιας ενδεχόμενης δυσφημιστικής ενέργειας κατά των οργανισμών. Τέλος, κρίνεται σκόπιμη η προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα καταλαμβάνουν θέσεις ισχύος καθώς επίσης και ο συνεχής έλεγχος στον τρόπο που διοικούν τις ομάδες τους.

#### Βιβλιογραφία

- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life. New York: John Wiley.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 115–163). New York: Elsevier Science.
- Chiglione, R., Beauvois, J.-L, Chambrol, C., & Trognon, A. (1980). Manuel d'analyse de contenu. Paris: Armand Colin.
- Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rousseau DM (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2(2): 121–139.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2005). Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 179–187.

Φοιτήτρια: Σκούρτη Δήμητρα  
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ιορδάνογλου Δήμητρα

### Εισαγωγή

Η Μαθησιακή Ευελιξία αποτελεί μια έννοια η οποία κατά τα τελευταία κυρίως χρόνια έχει μονοπωλήσει το ενδιαφέρον μιας πλειάδας πανεπιστημιακών και μη ερευνητικών ομάδων, υψηλού κύρους και εμβέλειας, με στόχο την κατανόηση της επίδρασης που δύναται να ασκήσει σε ποικίλες λειτουργίες που επιτελούνται σε καθημερινή βάση στα πλαίσια μιας επιχείρησης και της δυνατότητας απόκτησης του πολυπόθητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αυτή παρέχει. Πράγματι, δεν είναι λίγα τα παραδείγματα των επαγγελματιών, προερχόμενων τόσο από τον χώρο της έρευνας όσο και της οργανωσιακής πράξης, που έχουν αφιερώσει τον εργασιακό τους χρόνο εξ ολοκλήρου στη μελέτη του φαινομένου, το οποίο συχνά έχει αποτελέσει το «μήλον της έριδος» μεταξύ ευυπόληπτων ερευνητικών ομάδων, κυρίως εξαιτίας της σύγχυσης που επικρατεί αναφορικά με την φύση του και τις συνιστώσες που το απαρτίζουν.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, απώτερος στόχος των ερευνητών είναι ο εντοπισμός εκείνων των πτυχών του φαινομένου, που θα μπορούσαν αφενός μεν, να λειτουργήσουν ως οι βέλτιστοι προβλεπτικοί παράγοντες για τον εντοπισμό μαθησιακά ευέλικτων εργαζομένων, και αφετέρου, να συμβάλλουν περαιτέρω στην ενίσχυση του μαθησιακά ευέλικτου προφίλ που οι τελευταίοι παρουσιάζουν, μέσω παρεμβάσεων που στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση και γενίκευση της γνώσης που αποκτάται από την επαφή με μια πληθώρα διαφορετικών εργασιακών εμπειριών, πόσο μάλλον σε ένα εργασιακό περιβάλλον που έχει την τάση να εξελίσσεται και να μεταλλάσσεται με ραγδαίο ρυθμό. Έτσι, κατά περιόδους στο επίκεντρο των ερευνητικών προσπαθειών έχουν βρεθεί μεταβλητές όπως είναι ο Δείκτης Νοημοσύνης ή το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας, οι περισσότερες εκ των οποίων δεν έχουν κατορθώσει να επιβεβαιώσουν το θεωρητικό υπόβαθρο που τις θέλει να συνδέονται άρρηκτα με την μεταβλητή της Μαθησιακής Ευελιξίας, παρά την φαινομενική συνάφεια των εννοιών (Conolly & Visweswaran, 2002).

Άλλοτε πάλι το ενδιαφέρον των ερευνητών μονοπωλεί η διερεύνηση των επιπτώσεων που έχει η εμφάνιση υψηλών επιπέδων Μαθησιακής Ευελιξίας σε ορισμένες περιπτώσεις εργαζομένων, οι οποίοι ως επί τω πλείστον στελεχώνουν υψηλόβαθμες θέσεις στον χώρο στον οποίο εργάζονται, καθώς και γνωρίσματα χαρακτηριστικής και γνωστικής φύσεως που διαθέτουν επιτυχημένοι επαγγελματίες και δύνανται να την επηρεάσουν. Ωστόσο, οι

προσπάθειες των θεωρητικών και των επαγγελματιών στον χώρο των επιχειρήσεων στρέφονται σταδιακά προς μια νέα κατεύθυνση, η οποία σχετίζεται με τον έλεγχο της πιθανότητας να υφίσταται τελικά ένας συνδυασμός παραγόντων, γνωστικών, μεταγνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών, που προμηνύουν την εμφάνιση της Μαθησιακής Ευελιξίας ή αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη μαθησιακά ευέλικτων στελεχών. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα, απαντώντας στην πρόταση του Vandewalle (2012) για διερεύνηση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της Μαθησιακής Ευελιξίας και των Λανθανουσών Θεωριών των εργαζομένων για τη Νοημοσύνη τους, καθώς και βασιζόμενη στο θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει έμμεσα την μεταβλητή της Έδρας Ελέγχου με αυτήν της Μαθησιακής Ευελιξίας, επιχειρεί να ξεδιαλύνει την σχέση που δύναται να αναπτυχθεί μεταξύ μεταβλητών στις οποίες μέχρι πρότινος ελάχιστη σημασία είχε δοθεί, και για τον λόγο αυτό, ο αριθμός των συναφών βιβλιογραφικών δεδομένων είναι περιορισμένος.

### **Σκοπός & Σημασία της Εργασίας**

Η παρούσα έρευνα αποπειράται να απαντήσει στο κατά πόσον οι μεταβλητές της Έδρας Ελέγχου και των Λανθανουσών Θεωριών για τη Νοημοσύνη σχετίζονται πράγματι με την Μαθησιακή Ευελιξία και, σε ένα δεύτερο επίπεδο, σε ποιο βαθμό δύναται να προβλέψουν την εμφάνισή της. Επιπλέον, επιχειρείται ο εντοπισμός δημογραφικών παραγόντων που δύναται να επηρεάσουν την εν λόγω μεταβλητή, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο ή η θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η σημασία της έγκειται στο διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την έννοια της Μαθησιακής Ευελιξίας τόσο από πλευράς των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών στον επιχειρηματικό χώρο, στο γεγονός ότι παράγοντες που συντείνουν στην ενίσχυσή της δύναται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία των εργαζομένων/της επιχείρησης, καθώς και στις προηγηθείσες, ατελέσφορες προσπάθειες για τον εντοπισμό αξιόπιστων προβλεπτικών μεταβλητών της έννοιας.

### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

**Μαθησιακή Ευελιξία:** Ο όρος αναφέρεται «στην προθυμία και την ικανότητα να αποκτήσει κανείς νέες δεξιότητες για να ανταπεξέλθει σε πρωτοφανείς, δύσκολες, ή διαφορετικές από ό,τι έχει συνηθίσει συνθήκες» (Lombardo & Eichinger, 2000), καθώς και «την ανάπτυξη διαφορετικών, καταλληλότερων και πιθανώς αντίθετων στρατηγικών από αυτές που είχε συνηθίσει να μετέρχεται, μέχρι την δεδομένη χρονική στιγμή» (LePine, Colquitt & Erez, 2000).

Περιλαμβάνει επίσης «την επιλεκτική μεταφορά της μάθησης που έχει αποκομίσει κανείς από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και την εφαρμογή της σε ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο, με απώτερο στόχο να σημειώσει υψηλότερη απόδοση σε νέες και προκλητικές συνθήκες ηγεσίας» (De Meuse, 2017), αλλά και «την ικανότητα και την προθυμία ανασυγκρότησης των δραστηριοτήτων τόσο γρήγορα, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις μεταβολές του περιβάλλοντος» (Burke, Roloff & Mitchinson, 2016) ή «την ικανότητα να κατανοεί άμεσα μια κατάσταση καθώς και να μεταπηδά με ευκολία μεταξύ διαφορετικών ιδεών, έχοντας ως στόχο του τη μάθηση τόσο από την ίδια την εμπειρία όσο και μεταξύ διαφορετικών εμπειριών» (DeRue, Ashford & Myers, 2012). Συνοπτικά, θα μπορούσε να αποδοθεί ως «συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και σύνολο πρακτικών που παρέχουν τη δυνατότητα συνεχούς ανάπτυξης και εφαρμογής νέων στρατηγικών από πλευράς των ηγετών, εφοδιάζοντάς τους με τα απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση όλο και πιο σύνθετων προβλημάτων που αναδύονται στα οργανωσιακά πλαίσια» (Mitchinson & Morris, 2014).

**Λανθάνουσες Θεωρίες για τη Νοημοσύνη:** Οι πεποιθήσεις των ατόμων αναφορικά με την δυνατότητα μεταβολής του χαρακτηριστικού της Νοημοσύνης τόσο των ιδίων όσο και των γύρω τους (Dweck, 1995). Διακρίνονται σε Στατική και Αναπτυξιακή Θεώρηση, με την πρώτη να αντικατοπτρίζει την εδραιωμένη πεποίθηση των ατόμων ότι το νοητικό δυναμικό παραμένει σταθερό και αμετάβλητο και την δεύτερη την πεποίθηση ότι οι νοητικές ικανότητες δύνανται να μεταβληθούν μέσω των οδηγιών που λαμβάνει κανείς και της καταβληθείσας προσπάθειας.

**Έδρα Ελέγχου:** Αναφέρεται «στον βαθμό στον οποίο αναμένεται ότι η ενίσχυση ή τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των ατόμων εξαρτώνται από την δική τους συμπεριφορά ή τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, συγκριτικά με τον βαθμό στον οποίο αναμένουν ότι βρίσκονται σε συνάρτηση με την τύχη, την μοίρα, τον έλεγχο που ασκείται από σημαντικά πρόσωπα του περιβάλλοντος, ή είναι απλά απρόβλεπτα» (Rotter, 1990). Διακρίνεται σε Εσωτερική, όπου τα άτομα θεωρούν ότι έχουν τα ίδια τον έλεγχο για όσα συμβαίνουν στη ζωή τους, Εξωτερική με απόδοση σε Σημαντικούς Άλλους, όπου ο έλεγχος θεωρείται ότι εδράζεται σε ισχυρά πρόσωπα του περιβάλλοντος και Εξωτερική με απόδοση στην Τύχη.

#### **Ερευνητικές Υποθέσεις:**

H<sub>1</sub>: Η Αναπτυξιακή Θεώρηση για τη Νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την Μαθησιακή Ευελιξία

H<sub>2</sub>: Η Στατική Θεώρηση για τη Νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την Μαθησιακή Ευελιξία

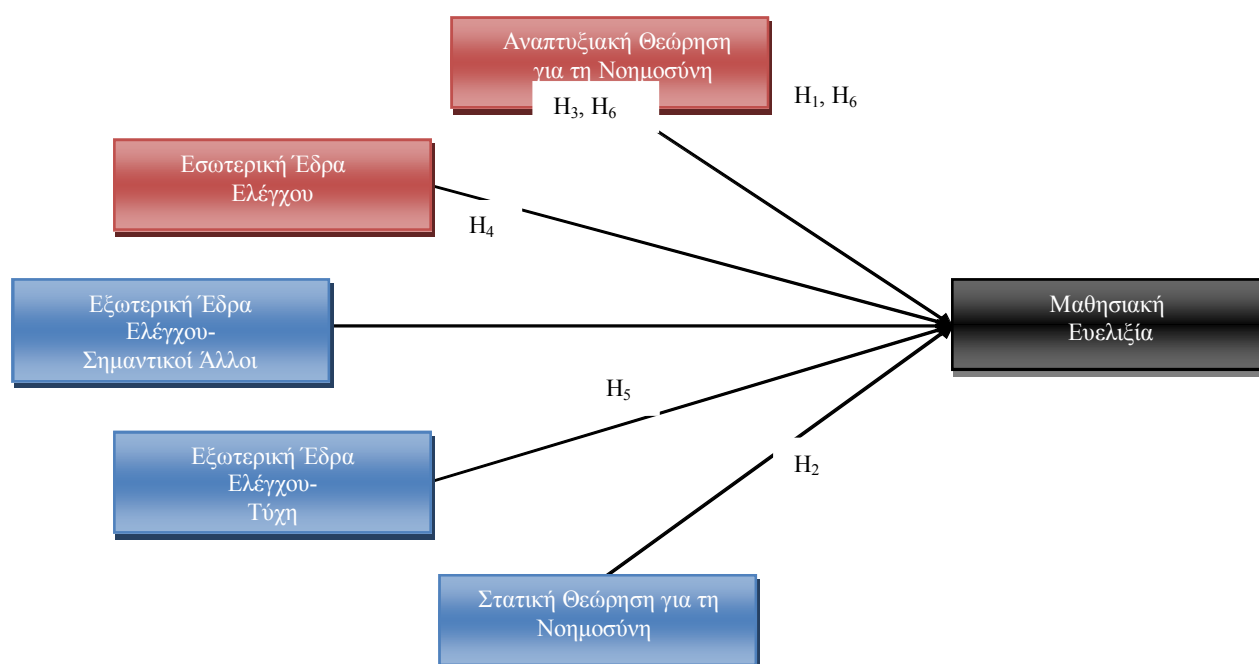
H<sub>3</sub>: Η Εσωτερική Έδρα Ελέγχου συσχετίζεται θετικά με την Μαθησιακή Ευελιξία

H<sub>4</sub>: Η Εξωτερική Έδρα Ελέγχου-Σημαντικοί Άλλοι συσχετίζεται αρνητικά με την Μαθησιακή Ευελιξία

H<sub>5</sub>: Η Εξωτερική Έδρα Ελέγχου-Τύχη συσχετίζεται αρνητικά με την Μαθησιακή Ευελιξία

H<sub>6</sub>: Η Αναπτυξιακή Θεώρηση για τη Νοημοσύνη και η Εσωτερική Έδρα Ελέγχου δύνανται να προβλέψουν την Μαθησιακή Ευελιξία

Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται οι υποθέσεις της έρευνας:



### **Μεθοδολογία**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή, με το ληφθέν δείγμα να ανέρχεται στα 131 άτομα (49 γυναίκες και 82 άνδρες). Το ηλικιακό φάσμα κυμαίνεται από τα 24 έως τα 65 έτη, με μέσο όρο τα 38 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (74.8%) και απόφοιτοι ΑΕΙ (16.8%). Συμμετείχαν επίσης απόφοιτοι ΤΕΙ, Λυκείου και ΙΕΚ, καθώς και κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος σπουδών.

Αναφορικά με την θέση εργασίας των ερωτηθέντων, στην πλειονότητά τους είναι HR Managers (17%), ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των HR Directors που συμμετείχαν στην

έρευνα (10%). Συμμετείχαν επίσης διευθυντές, υπεύθυνοι και μάνατζερς διαφόρων τμημάτων πλην του HR, μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθύνοντες σύμβουλοι και ιδρυτές κυρίως μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων με έδρα την Ελλάδα και την Κύπρο, ποικίλων επιχειρηματικών κλάδων.

Η αξιολόγηση της Έδρας Ελέγχου πραγματοποιήθηκε με την χορήγηση του ερωτηματολογίου *Multidimensional Locus of Control IPC Scale*, των Λανθανουσών Θεωριών για τη Νοημοσύνη με το *Growth Mindset Scale*, ενώ της Μαθησιακής Ευελιξίας με το *Learning Agility Assessment Inventory*. Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics v21.

### **Συνοπτική Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων & της Σημασίας τους**

Στον βαθμό στον οποίο τα ευρήματα δύνανται να γενικευτούν στον υπό μελέτη πληθυσμό, θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς ότι οι ηγέτες και οι μάνατζερς σε Ελλάδα και Κύπρο διακρίνονται από υψηλά έως πολύ υψηλά επίπεδα Μαθησιακής Ευελιξίας, Αναπτυξιακή Θεώρηση για τη Νοημοσύνη με κάποιες πεποιθήσεις περί Στατικότητας και Εσωτερική Έδρα Ελέγχου. Ως κυρίαρχη διάσταση της Μαθησιακής Ευελιξίας αναδεικνύεται ο Πειραματισμός με νέες συμπεριφορές, ιδέες και προσεγγίσεις.

Οι στατιστικοί έλεγχοι που διενεργήθηκαν ανέδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής, θετικής συσχέτισης της Μαθησιακής Ευελιξίας με την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου ( $r = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ), επιβεβαιώνοντας την υπόθεση  $H_3$ , που θέλει τις δύο μεταβλητές να συσχετίζονται θετικά. Αντίθετα, οι μεταβλητές της Αναπτυξιακής Θεώρησης για τη Νοημοσύνη ( $r = 0.14$ ,  $p > 0.05$ ), της Εξωτερικής Έδρας Ελέγχου με απόδοση στην Τύχη ( $r = -0.15$ ,  $p > 0.05$ ) και της Εξωτερικής Έδρας Ελέγχου με απόδοση σε Σημαντικούς Άλλους ( $r = 0.06$ ,  $p > 0.05$ ), δεν συσχετίζονται σημαντικά με την Μαθησιακή Ευελιξία. Κατά συνέπεια, οι ερευνητικές υποθέσεις  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_4$  και  $H_5$  απορρίπτονται.

Η Εσωτερική Έδρα Ελέγχου παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις διαστάσεις της Αναζήτησης Ανατροφοδότησης, του Πειραματισμού, του Αναστοχασμού και της Ταχύτητας, ενώ η Εξωτερική με απόδοση στην Τύχη αρνητική με την Αναζήτηση Πληροφοριών, τον Αναστοχασμό και την Ευελιξία. Η Εξωτερική με απόδοση σε Σημαντικούς Άλλους συσχετίζεται θετικά με την Αναζήτηση Ανατροφοδότησης. Τέλος, η Αναπτυξιακή Θεώρηση για τη Νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με τον Πειραματισμό, την Αμυντική Στάση και την Ευελιξία, ενώ η Στατική Θεώρηση συσχετίζεται αρνητικά με τις προαναφερθείσες διαστάσεις.

Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης ανέδειξε την ικανότητα της Εσωτερικής Έδρας Ελέγχου να προβλέψει την Μαθησιακή Ευελιξία σε ποσοστό 5.3% ( $p < 0.01$ ), επιβεβαιώνοντας μερικώς την υπόθεση  $H_6$ . Οι δημογραφικές μεταβλητές του φύλου, της ηλικίας, της θέσης εργασίας και του μορφωτικού επιπέδου δεν φάνηκαν να επηρεάζουν την Μαθησιακή Ευελιξία του υπό μελέτη πληθυσμού.

Τα ανωτέρω ευρήματα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε τομείς όπως η Επιλογή Προσωπικού, η Εκπαίδευση και Ανάπτυξή του, η Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή, ο Προγραμματισμός Καριέρας, η Διοίκηση της Απόδοσης, το Coaching.

### **Βασική Βιβλιογραφία**

- Burke, W. W., Roloff, K. S., & Mitchinson, A. (2016). Learning Agility: A New Model and Measure. White Paper. Teachers College, Columbia University.
- Connolly, J. A., & Viswesvaran, C. (2002). Assessing the Construct Validity of a Measure of Learning Agility. A Presentation at the Seventeenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, Canada (April).
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25, 108-131.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Hallenbeck, G., & Tang, K. (2008). *Global talent management: Using learning agility to identify high potentials around the world*. Los Angeles, CA: Korn/Ferry International.
- De Meuse, K. P., Guangrong, D., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning Agility: Its Evolution as a Psychological Construct and its Empirical Relationship to Leader Success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267- 295.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 258–279.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*,

41(3), 340-358.

Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.

Dweck, C. S. (2010). Even Geniuses Work Hard. *Educational Leadership*, 68(1), 16-20.

Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38(4), 377-383.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-330.

Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning about learning agility*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, Teachers College Columbia University.

Vandewalle, D. (2012). A Growth and Fixed Mindset Exposition of the Value of Conceptual Clarity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 301-305.