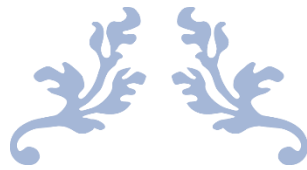
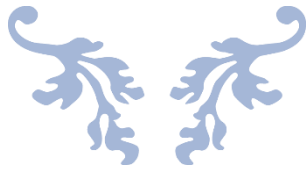


Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
ΠΜΣ Εφαρμοσμένης Οικονομικής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων



**Η επίδραση του πλεονάσματος προσόντων στην
αποτελεσματικότητα της ομάδας και
ο διαμεσολαβητικός ρόλος του διαμοιρασμού
γνώσεων**



Διπλωματική Εργασία

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια
Φοιτήτρια: Κοσμαδά Μαγδαληνή**

Βόλος 2023-2024



Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	4
1. Πλεόνασμα προσόντων.....	6
1.1 Ορισμοί.....	6
1.2 Αντικειμενικό και Υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων	6
1.3 Αίτια εμφάνισης πλεονάσματος προσόντων	8
1.4 Θεωρία πλεονάσματος προσόντων.....	9
1.4.1 Θεωρία ταιριάσματος ατόμου – εργασίας	9
1.4.2 Θεωρία ταιριάσματος ατόμου – ομάδας.....	10
1.4.3 Θεωρία σχετικής στέρησης.....	10
1.4.4 Θεωρία ισότητας – Adams	11
1.5 Επιδράσεις πλεονάσματος προσόντων	12
1.5.1 Αρνητικές επιδράσεις.....	12
1.5.2 Θετικές επιδράσεις	13
2. Εργασιακές σχέσεις και ομάδες.....	15
2.1 Ορισμοί.....	15
2.2 Αποτελεσματικότητα ομάδων	15
2.3 Προϋποθέσεις ύπαρξης αποτελεσματικής ομάδας.....	16
Κοινοί στόχοι και όραμα	16
Αποτελεσματική επικοινωνία	16
Σχέσεις εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας	16
Σαφήνεια ρόλων.....	17
Αποτελεσματική ηγεσία	17



3.	Διαμοιρασμός γνώσεων.....	18
3.1	Ορισμοί.....	18
3.2	Διαμοιρασμός γνώσεων από άτομα με πλεόνασμα προσόντων.....	18
4.	Υποθέσεις έρευνας:.....	20
5.	Μεθοδολογία έρευνας.....	22
	Περιγραφή δείγματος.....	22
	Εργαλεία Μέτρησης.....	23
6.	Στατιστική Ανάλυση.....	25
6.1	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.....	25
6.2	Cronbach's alpha.....	29
6.3	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	30
6.4	Ιστογράμματα εννοιών.....	32
6.5	Συσχετίσεις.....	34
6.6	Παλινδρόμηση.....	38
7.	Συζήτηση συμπερασμάτων.....	41
8.	Συμβολή μελέτης, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	43
	Προτάσεις προς τους οργανισμούς.....	43
	Περιορισμοί έρευνας.....	43
	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	44
	Βιβλιογραφία.....	46
	Παράρτημα 1.....	52
	Παράρτημα 2.....	56

Περίληψη

Το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί μία έννοια, η οποία έχει απασχολήσει έντονα τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια και έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές σε παγκόσμιο επίπεδο. Η παρούσα διπλωματική εργασία καλείται να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, αλλά και τον διαμεσολαβητικό ρόλο του διαμοιρασμού γνώσεων μεταξύ των μελών μίας ομάδας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Κατόπιν μελέτης και ανάλυσης του θεωρητικού υποβάθρου των εννοιών, διερευνούμε τις κυριότερες εκφάνσεις του πλεονάσματος προσόντων και τις επιδράσεις του πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, θέτοντας τον διαμοιρασμό γνώσεων ως έναν διαμεσολαβητικό παράγοντα, αποσκοπώντας στην βαθύτερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στις δύο πρώτες έννοιες. Κατόπιν ανασκόπησης των σχετικών θεωριών, στις οποίες στηρίζεται η συγκεκριμένη εργασία, τέθηκαν τέσσερις υποθέσεις προς διερεύνηση των εξεταζόμενων εννοιών. Με τη χρήση μεικτών μεθόδων, διαμοιράστηκαν ερωτηματολόγια και λήφθηκαν οι απαντήσεις από ένα δείγμα 255 ατόμων. Τα ευρήματα που προέκυψαν επιβεβαιώνουν δύο από τις τέσσερις υποθέσεις που τέθηκαν για τις σχέσεις μεταξύ των τριών προαναφερθέντων εννοιών και προέκυψε, πως το πλεόνασμα προσόντων έχει αρνητικό αντίκτυπο πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και επίσης, πως ο διαμοιρασμός γνώσεων μπορεί να επηρεάσει θετικά και στατιστικά σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις – Κλειδιά : Πλεόνασμα προσόντων, Υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων, Αποτελεσματικότητα ομάδας, Διαμοιρασμός γνώσεων

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο και ταχέως εξελισσόμενο παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον, η επιδίωξη μίας συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και εκπαίδευσης αποτελεί στόχο ύψιστης σημασίας για το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, οι οποίοι αποσκοπούν στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, προκειμένου να αναγνωριστούν και κατ' επέκταση να ανελιχθούν επαγγελματικά (Liu et al., 2010). Αυτή η τάση έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση του φαινομένου πλεονάσματος προσόντων μέσα στις εργασιακές ομάδες ενός οργανισμού (Erdogan και Bauer, 2009). Ενώ αυτό το πλεόνασμα θεωρείται φαινομενικά επιθυμητό σε μία ομάδα, αποτελεί πλέον ένα ριποκίνδυνο χαρακτηριστικό, το οποίο είναι συχνά συνδεδεμένο με δυσμενείς συνέπειες, όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για τους οργανισμούς (Luksyte και Spitzmueller, 2016).

Το πλεόνασμα προσόντων ως έννοια, αναφέρεται σε μία κατάσταση, κατά την οποία ένας εργαζόμενος διαθέτει περίσσεια προσόντων και εμπειρίας, τα οποία υπερβαίνουν τις εργασιακές απαιτήσεις του τρέχοντος εργασιακού του ρόλου (Erdogan et al., 2011a). Εκ πρώτης όψεως, αυτή η περίσσεια προσόντων θα μπορούσε να θεωρηθεί ωφέλιμη (Schmidt και Hunter, 1998), καθώς οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να έχουν αυξημένη παραγωγικότητα συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους που δε διαθέτουν (Fine και Nevo, 2008). Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι που έχουν περίσσεια δεξιοτήτων και εκπαίδευσης, τείνουν να έχουν περισσότερες και καλύτερες εργασιακές προοπτικές για εξέλιξη, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους (Thompson et al., 2013).

Από την άλλη, το πλεόνασμα προσόντων έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μία σειρά από ανεπιθύμητα ζητήματα (Feldman et al., 2002), τα οποία μπορούν να υπονομεύσουν την συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως είναι η μειωμένη εργασιακή απόδοση, η αντιπαραγωγική εργασιακή στάση (Luksyte et al., 2011), αλλά και η πρόθεση αποχώρησης του εργαζόμενου από τον οργανισμό (Khan και Morrow, 1991). Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να επιφέρει αρκετά αρνητικά αποτελέσματα (Russell et al., 2016), όμως δε θα πρέπει να παραληφθούν οι περιπτώσεις, όπου η ύπαρξη αυτού του φαινομένου μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη στα εργασιακά περιβάλλοντα (Schmidt και Hunter, 1998).

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας αντίστοιχα, επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη μελών της ομάδας με πλεόνασμα προσόντων. Ενώ τα μέλη αυτά θα μπορούσαν να επιφέρουν σημαντικά οφέλη για την ταχύτερη και ευκολότερη επίτευξη των στόχων, λόγω της περίσσειας δεξιοτήτων, εκπαίδευσης ή και εργασιακής εμπειρίας, ελλοχεύει ο κίνδυνος μειωμένης εργασιακής απόδοσης και συνοχής της ομάδας (Hogg και Terry, 2000). Αντίστοιχα, υποστηρίζεται, πως στη περίπτωση που εφαρμοστούν οι σωστές στρατηγικές του



προϊσταμένου στον εργαζόμενο, που διαθέτει πλεόνασμα, είναι πιθανό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό (Russell et al., 2016).

Ο ρόλος του διαμοιρασμού γνώσεων σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας, καθώς μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή τόσο στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη με πλεόνασμα προσόντων ενσωματώνονται και αλληλεπιδρούν με τις ομάδες τους (Khan et al., 2023), όσο και στη συνολική αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων.

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να συμβάλλει στον εντοπισμό των επιδράσεων του πλεονάσματος προσόντων πάνω στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων, λαμβάνοντας υπόψιν το διαμεσολαβητικό ρόλο του διαμοιρασμού γνώσεων στη συγκεκριμένη σχέση. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία στοχεύει να αποκαλύψει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μοιράζονται τις γνώσεις τους και κατά πόσο αυτό το γεγονός επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, στην οποία ανήκουν.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφεται η έννοια του πλεονάσματος προσόντων και αναλύονται οι κατηγορίες στις οποίες διαχωρίζεται: το υποκειμενικό και το αντικειμενικό. Εν συνεχεία, αναπτύσσονται οι θεωρίες πλεονάσματος προσόντων αλλά και οι επιδράσεις που μπορεί να έχουν στον οργανισμό. Κύριο θέμα της δεύτερης ενότητας αποτελεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας, αλλά και οι προϋποθέσεις επίτευξής της στους οργανισμούς. Όσον αφορά στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται ο διαμοιρασμός γνώσεων μεταξύ συναδέλφων και εξετάζεται θεωρητικά το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει ο διαμοιρασμός γνώσεων από εργαζόμενους με πλεόνασμα προσόντων τη συνολικότερη αποτελεσματικότητα της ομάδας, στην οποία ανήκουν. Η μεθοδολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αναπτύσσεται στο τέταρτο κεφάλαιο, ενώ στο πέμπτο παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα κυριότερα ευρήματα από τη στατιστική ανάλυση, που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 24. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα συμπεράσματα, που προέκυψαν από τα προηγούμενα ευρήματα και τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, η συμβολή της στους οργανισμούς, αλλά αναφέρονται και μερικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Στα Παραρτήματα 1 και 2 απεικονίζεται το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε και οι αναλυτικοί πίνακες που προέκυψαν από το SPSS αντίστοιχα.

1. Πλεόνασμα προσόντων

1.1 Ορισμοί

Το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα καθοριστικό σημείο εστίασης πολλών οργανισμών, καθώς μπορεί να επηρεάσει τη δυναμική της ομάδας και κατ' επέκταση τη γενική αποτελεσματικότητά της. Ωστόσο, προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητή η σύνδεση μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της επιρροής του στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, θα πρέπει πρωτίστως να αναφέρουμε και να εμβαθύνουμε επαρκώς στους ορισμούς και στις έννοιες που εξετάζουμε.

Ως άτομα με πλεόνασμα προσόντων χαρακτηρίζονται όσα διαθέτουν γνώσεις, εργασιακή εμπειρία ή και εκπαίδευση, πέρα από αυτά που απαιτούνται για την τρέχουσα θέση εργασίας τους (Maynard et al., 2006). Παρόλο που αυτό το φαινόμενο υπήρχε πάντα, ένα όλο και μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων προσπαθεί να διευρύνει τα προσόντα του, έτσι ώστε να είναι ελκυστικό και ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας. Συνεπώς, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των ανθρώπων (Vaisey, 2006) έχει καταστήσει το πλεόνασμα προσόντων ένα φλέγον ζήτημα, που έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Με άλλα λόγια, ως πλεόνασμα προσόντων ορίζεται μία κατάσταση όπου ένας εργαζόμενος κατέχει περίσσεια δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εκπαίδευσης, τα οποία υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του τρέχοντος εργασιακού του ρόλου και μένουν εν τέλει αναξιοποίητα (Erdogan et al., 2011a). Από μία άλλη σκοπιά, το φαινόμενο αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία ασυμφωνία μεταξύ των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, με τις εργασιακές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Johnson et al., 2002). Με τους προηγούμενους είναι σύμφωνος και ο Hartog (2000), σύμφωνα με τον οποίο, αυτό το φαινόμενο αναφέρεται στην υπερ-κάλυψη της προαπαιτούμενης εκπαίδευσης για την συγκεκριμένη θέση, από την προηγούμενη αποκτηθείσα εκπαίδευση του εργαζομένου.

1.2 Αντικειμενικό και Υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων

Εφόσον έχουν αναφερθεί οι θεμελιώδεις ορισμοί του πλεονάσματος προσόντων, θα πρέπει να εστιάσουμε και να καταστήσουμε πιο ευδιάκριτες τις υποκειμενικές και τις αντικειμενικές πτυχές αυτού του φαινομένου.

Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλύσουμε αυτές τις δύο πτυχές βασιζόμενοι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Erdogan et al., 2011; Luksyte και Spitzmueller, 2011), αποσκοπώντας στη βαθύτερη κατανόηση του αντίκτυπου του πλεονάσματος προσόντων στο άτομο.



Το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στην αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου και της εργασιακής του θέσης. Οι δεξιότητες αυτές μπορούν να αφορούν σε περίσσεια εκπαίδευση (Erdogan et al., 2011a) ή και σε πλεονάζουσα εργασιακή εμπειρία. Αυτή η αναντιστοιχία είναι μετρήσιμη (Erdogan et al., 2011b) και μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω αξιολογήσεων του προϊσταμένου ή των ανθρωπίνων πόρων σχετικά με την εκπαίδευση του ατόμου και την εργασιακή του εμπειρία. Συνεπώς, το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται σε μία κατάσταση, κατά την οποία το άτομο διαθέτει περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται για τον τρέχοντα εργασιακό του ρόλο (Erdogan et al., 2011a).

Αντίστοιχα, το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των προαπαιτούμενων εργασιακών δεξιοτήτων και των κερκτημένων δεξιοτήτων του, τα οποία μπορεί να αφορούν σε εκπαίδευση, σε εμπειρία ή και σε άλλες δεξιότητες (Yang et al., 2015). Εν αντιθέσει με το αντικειμενικό, το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων δεν βασίζεται σε μετρήσιμους αντικειμενικούς και ποσοτικούς παράγοντες, αλλά στην υποκειμενική σκοπιά του ατόμου, το οποίο πιστεύει ότι οι ικανότητές του συχνά παραμένουν αναξιοποίητες.

Συμπερασματικά, ο διαχωρισμός μεταξύ αντικειμενικού και υποκειμενικού πλεονάσματος προσόντων διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση της πολύπλευρης επίδρασης αυτού, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η δυνατότητα μέτρησης του αντικειμενικού πλεονάσματος προσόντων καθιστά δυνατή την ανάλυση των πιθανών θετικών ή αρνητικών συνεπειών, στην περίπτωση που κάποιος διαθέτει πλεόνασμα. Αντίστοιχα, εξετάζοντας το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων των εργαζομένων, καθίσταται αντιληπτή η προσωπική οπτική τους, η οποία δεν χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα.

Γνωρίζοντας πλέον τις υποκειμενικές αλλά και τις αντικειμενικές πτυχές του φαινομένου, αποκτούμε μία πληρέστερη εικόνα σχετικά με την πολυπλοκότητά του. Η αλληλεπίδραση μεταξύ προσόντων και απαιτήσεων εργασίας έχει την ικανότητα να επηρεάσει όχι μόνο ατομικά κίνητρα και προσωπική ικανοποίηση, αλλά και τη συνοχή και τη συνολικότερη αποτελεσματικότητα της ομάδας θετικά, παρέχοντας στα μέλη πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να επιφέρει ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως είναι οι συγκρούσεις, τα μειωμένα εργασιακά κίνητρα και η εργασιακή δυσαρέσκεια, τα οποία δεν επηρεάζουν μόνο τα μέλη, αλλά και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας (Maynard et al., 2006).

Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν αυτό το φαινόμενο προς όφελός τους, αποφεύγοντας τυχούσες αρνητικές επιπτώσεις και δημιουργώντας ένα υγιές και αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας. Έτσι, θα αναφέρουμε ορισμένες από τις πιθανές πηγές

εμφάνισης αυτού του ζητήματος και εν συνεχεία θα δούμε τις θετικές αλλά και τις αρνητικές συνέπειες αυτού.

1.3 Αίτια εμφάνισης πλεονάσματος προσόντων

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, η αναντιστοιχία μεταξύ κεκτημένων και ζητούμενων προσόντων προβληματίζει πληθώρα οργανισμών. Σε αυτή την ενότητα θα εμβαθύνουμε στους διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση αυτού του πολύπλευρου φαινομένου.

Υπάρχουν αρκετοί και σύνθετοι παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση του πλεονάσματος προσόντων, οι οποίοι αφορούν στον τομέα της εκπαίδευσης, της εργασίας και της τεχνολογίας. Η επιδίωξη της αριστείας σε συνδυασμό με την επιθυμία επαγγελματικής εξέλιξης και επιτυχίας αποτελεί ένα ολοένα και πιο σύνηθες φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι πόροι των οργανισμών να γίνονται ολοένα και πιο καταρτισμένοι, με περίσσεια δεξιοτήτων (Erdogan et al., 2019).

Οι οικονομικοί παράγοντες παίζουν εξίσου καθοριστικό ρόλο στην εμφάνιση του συγκεκριμένου φαινομένου. Η οικονομική ύφεση, καθώς έχει τη δυνατότητα επιρροής στην αγορά εργασίας, αποτελεί ένα από τα κυριότερα αίτια του φαινομένου (Elder, 1974). Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό και στην σύγχρονη εποχή και έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την αναντιστοιχία μεταξύ κεκτημένων προσόντων και προαπαιτούμενων προσόντων για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, προκειμένου να ενταχθούν στην αγορά εργασίας και να αποφύγουν την ανεργία, καταφεύγουν σε εργασιακές θέσεις, στις οποίες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους (Maynard et al., 2006). Η αποδοχή μίας «κατώτερης» θέσης αποτελεί ένα αρκετά συχνό φαινόμενο. Πιο συγκεκριμένα, στο αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον της εποχής μας, υπάρχει έντονα ο φόβος της μακροχρόνιας ανεργίας και της έλλειψης χρημάτων (Thompson et al., 2013). Σύμφωνα είναι επίσης και οι Erdogan et al. (2017), οι οποίοι υποστηρίζουν πως το κύριο αίτιο ώθησης των εργαζομένων, σε θέσεις κατώτερες των ικανοτήτων τους, είναι η νέα οικονομική πραγματικότητα, κατά την οποία ο φόβος της απόλυσης αποτελεί την αφορμή αποδοχής μίας θέσης που δεν ταιριάζει στον εργαζόμενο (Mismatch). Αντίστοιχα, στην περίπτωση που ένα άτομο περιμένει να βρει μία θέση αντίστοιχη των προσόντων του και μένει για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός της αγοράς εργασίας, παρατηρείται πως είναι αρκετά πιο δύσκολο να ενταχθεί και να ταιριάζει εν τέλει σε έναν οργανισμό (Feldman, 1996).

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει η εξέλιξη της τεχνολογίας και κατ' επέκταση του αυτοματισμού στην εργασία. Λόγω αυτής της ραγδαίας εξέλιξης, είναι πιθανό να αλλάξει η «φύση» ορισμένων θέσεων εργασίας, καθιστώντας τις λιγότερο απαιτητικές. Συνεπώς τα άτομα που προηγουμένως ήταν τα κατάλληλα για τη συγκριμένη θέση, πλέον έχουν προσόντα που θα μείνουν αναξιοποίητα (Erdogan et al., 2019).



1.4 Θεωρία πλεονάσματος προσόντων

Προκειμένου να αποκτήσουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα του πλεονάσματος προσόντων, θα πρέπει να εξετάσουμε τα βασικά θεωρητικά πλαίσια όπως είναι η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – εργασίας (Edwards, 1991), η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – ομάδας (Hackman, 2002), η θεωρία σχετικής στέρησης (Smith et al., 2012), η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965), αλλά και η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – περιβάλλοντος, η οποία αποτελεί μία πιο ευρεία θεωρία, συγκριτικά με τις υπόλοιπες, η οποία εξετάζει το πόσο ταιριάζουν οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας τους (Kristof – Brown et al., 2005). Η συγκεκριμένη θεωρία περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις: 1. Το «ταίριασμα» Ατόμου – Εργασίας, 2. Το «ταίριασμα» Ατόμου – Οργανισμού και 3. Το «ταίριασμα» Ατόμου – Ομάδας, οι οποίες εξετάζουν κατά πόσο ευθυγραμμίζονται τα άτομα με το εργασιακό τους περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – περιβάλλοντος αντιμετωπίζει τόσο τον εργαζόμενο, όσο και το εργασιακό του περιβάλλον, ως στοιχεία που υπόκεινται σε αλλαγές και μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων (Kristof-Brown et al., 2005). Εν συνεχεία θα εξετάσουμε τις ακόλουθες θεωρίες, προκειμένου να αποκτήσουμε πιο ολοκληρωμένη άποψη για την επιρροή που μπορεί να έχει το πλεόνασμα προσόντων τόσο στον εργαζόμενο και στην ευρύτερη ομάδα του, όσο και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

1.4.1 Θεωρία ταιριάσματος ατόμου – εργασίας

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση του πλεονάσματος προσόντων παίζει αρχικά η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – εργασίας. Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός ατόμου και εκείνων της θέσης εργασίας του (Kristof-Brown et al., 2005). Ο Edwards (1991) χώρισε τη συγκεκριμένη θεωρία σε δύο υποκατηγορίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά, κατά τα οποία ένα άτομο εν τέλει ταιριάζει με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η πρώτη κατηγορία είναι το ταίριασμα των ικανοτήτων του εργαζόμενου, με τις απαιτήσεις της εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι ικανότητες και δεξιότητες ενός ατόμου είναι ανάλογες με τις προϋποθέσεις που απαιτεί μία εργασιακή θέση. Η δεύτερη αποτελεί το ταίριασμα των επιθυμιών του εργαζόμενου, με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες, όσο και τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ατόμου.

Στην περίπτωση που τα χαρακτηριστικά του ατόμου ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και κατ' επέκταση της εργασιακής θέσης, τότε ενισχύονται σημαντικά τόσο η εργασιακή ικανοποίηση, όσο και η εργασιακή απόδοση. Άμεση επίδραση αυτού του

φαινομένου είναι η θετική επιρροή στη δέσμευση των εργαζομένων και στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Kristof-Brown et al., 2005).

1.4.2 Θεωρία ταιριάσματος ατόμου – ομάδας

Η θεωρία ταιριάσματος ατόμου – ομάδας παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο κατά την κατανόηση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων. Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά του ατόμου ευθυγραμμίζονται με τα χαρακτηριστικά μίας εργασιακής ομάδας σε έναν οργανισμό. Η κατανόηση και η επίτευξη του συγκεκριμένου «ταιριάσματος» παίζει κρίσιμο ρόλο για την επίτευξη μίας αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση που τα χαρακτηριστικά του ατόμου ευθυγραμμίζονται με τα χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της ομάδας, τότε επηρεάζεται σημαντικά τόσο η συνοχή της ομάδας, όσο και η επικοινωνία μεταξύ των μελών της, επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερη ομαδική αποτελεσματικότητα (Kristof-Brown et al., 2005).

Επιπλέον θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν η έρευνα του Hackman (2002) πάνω στη συγκεκριμένη θεωρία, ο οποίος εξέτασε τους μηχανισμούς που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και τόνισε την κρίσιμότητα ύπαρξης συμφωνίας μεταξύ των δεξιοτήτων και προτιμήσεων του ατόμου, με τη δομή και τη λειτουργία της εργασιακής του ομάδας. Άμεσος αντίκτυπος της ύπαρξης αυτής της συμφωνίας είναι τόσο η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, όσο και η ενίσχυση της δημιουργικότητας και της συνεργασίας. Τέλος, στην έρευνά του δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών του εργαζόμενου και της δυναμικής της ομάδας, μιας και αυτή η αλληλεπίδραση είναι ικανή να επηρεάσει όχι μόνο την απόδοση της ομάδας, αλλά και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

1.4.3 Θεωρία σχετικής στέρησης

Σύμφωνα με τη θεωρία σχετικής στέρησης, τα άτομα δεν αξιολογούν τις συνθήκες διαβίωσής τους σύμφωνα με αντικειμενικά κριτήρια, αλλά με τη διαδικασία της σύγκρισης με άτομα που ανήκουν σε ίδιες ή και σε παρόμοιες κοινωνικές ομάδες (Smith et al., 2012). Η συγκεκριμένη θεωρία είναι συνδεδεμένη με το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων (Maynard et al., 2015), καθώς στη περίπτωση που ο εργαζόμενος πιστεύει πως έχει προσόντα που μένουν αναξιοποίητα, επιζητά μεγαλύτερες απολαβές. Στη περίπτωση που δεν τις αποκτά, αισθάνεται πως στερείται αυτά που δικαιούται (Erdogan και Bauer., 2009) και δημιουργείται, κατά αυτόν τον τρόπο, ένα αίσθημα δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο, το οποίο γίνεται όλο και πιο έντονο όσο αυξάνεται το χάσμα ανάμεσα στα πραγματικά και στα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας του (Feldman et al., 2002).



Η θεωρία της σχετικής στέρησης παίζει ένα διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και τις επιπτώσεις του (Erdogan et al., 2011b) και αποδείχθηκε πως συνδέεται άμεσα με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Erdogan και Bauer, 2009), με την πρόσθεση παραίτησης (McKee-Ryan και Harvey, 2011) αλλά και με την ψυχική ευημερία των εργαζομένων (Feldman et al., 2002).

Έχει αποδειχθεί πως αυτή η θεωρία είναι συνυφασμένη με τη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και τις αποδοτικότητες των εργαζομένων (Crosby, 1976). Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει την σύγκριση ανάμεσα σε προσδοκώμενα και πραγματικά χαρακτηριστικά μίας εργασιακής θέσης. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση που οι προσδοκίες του εργαζόμενου δεν ικανοποιούνται και εν τέλει αυτός αισθάνεται ότι στερείται πράγματα που του αξίζουν, τότε απογοητεύεται. Όσο μεγαλύτερη είναι η στέρηση που αισθάνεται, τόσο μεγαλύτερη αποδεικνύεται και η δυσaréσκειά του. Αυτή η δυσaréσκεια είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τις αρνητικές συμπεριφορές και αντιδράσεις του και τέλος με τις κακές του επιδόσεις στην εργασία του (Crosby, 1976).

1.4.4 Θεωρία ισότητας – Adams

Η θεωρία της ισότητας του Adams καθιστά ευκολότερη την κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, ο εργαζόμενος θεωρεί πως αδικείται, στην περίπτωση που οι εκροές του (όπως είναι ο μισθός, η θέση και η επαγγελματική αναγνώριση) δεν ευθυγραμμίζονται με τις εισροές του (όπως είναι η εκπαίδευση, οι δεξιότητες και η εργασιακή εμπειρία). Με άλλα λόγια ο εργαζόμενος προσπαθεί να διατηρήσει μία ισορροπία στην αναλογία μεταξύ εισροών και εκροών του. Αυτή την αναλογία αποδείχθηκε πως ο εργαζόμενος τείνει να τη συγκρίνει με τις αντίστοιχες αναλογίες συναδέλφων του. Στην περίπτωση που υπάρχει μία αντιληπτή ανισότητα, ο εργαζόμενος αναπτύσσει συναισθήματα δυσaréσκειας και αποθάρρυνσης. Συνεπώς, αυτή η θεωρία καθιστά αντιληπτή τη σημασία της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι επιζητούν μία κατάσταση ισορροπίας και ισότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους (Adams, 1965).

Από τις προαναφερθείσες θεωρίες, το μοντέλο της παρούσας έρευνας ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τη θεωρία ταιριάσματος ατόμου – ομάδας, η οποία υποστηρίζει, πως η συμβατότητα ανάμεσα στις ατομικές δεξιότητες και στο ομαδικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τη συνολικότερη αποτελεσματικότητα της ομάδας. Καθώς αυτή η θεωρία υπογραμμίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης των ατομικών δεξιοτήτων στο ομαδικό συνεργατικό περιβάλλον, γίνεται πιο ευδιάκριτη η επιρροή της αποτελεσματικότητας της ομάδας από τη συμβολή των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων.



1.5 Επιδράσεις πλεονάσματος προσόντων

Το πλεόνασμα προσόντων σαν φαινόμενο είναι ικανό να επηρεάσει τους οργανισμούς σε πολλούς τομείς. Από τη μία πλευρά, τα άτομα που παρουσιάζουν πλεόνασμα προσόντων, είναι ικανά να προσφέρουν νέες ιδέες, δεξιότητες και την εμπειρογνωμοσύνη τους, ενισχύοντας την καινοτομία των ομάδων (Maynard et al., 2006). Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση που οι δεξιότητες των συγκεκριμένων ατόμων δεν αξιοποιούνται επαρκώς, δημιουργείται ο κίνδυνος εμφάνισης συγκρούσεων και εργασιακής δυσaréσκειας (Zhao et al., 2007).

Στο συγκεκριμένο σημείο θα διερευνήσουμε πιθανά μειονεκτήματα και προκλήσεις του συγκεκριμένου φαινομένου, αποσκοπώντας στην πληρέστερη κατανόηση των επιπτώσεων και εν συνεχεία, θα αναλύσουμε τη θετική συμβολή των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων στις ομάδες τους.

1.5.1 Αρνητικές επιδράσεις

Το πλεόνασμα προσόντων, ως ένα πολύ διαδεδομένο φαινόμενο στη σύγχρονη αγορά εργασίας, αποτελεί αντικείμενο ανησυχίας για τους εργοδότες, καθώς έχει την ικανότητα να επιφέρει τόσο ευνοϊκές, όσο και επιζήμιες επιπτώσεις στον οργανισμό.

Αρχικά, η βιβλιογραφία εστιάζει περισσότερο στις αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου αυτού. Η πιο διαδεδομένη εξ αυτών είναι αναμφισβήτητη η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση που δημιουργείται από το πλεόνασμα προσόντων (Erdogan και Bauer, 2009; Maynard et al., 2015). Ο εργαζόμενος, ο οποίος θεωρεί, πως τα εργασιακά του προσόντα υπερβαίνουν τις εργασιακές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, εμφανίζει όχι μόνο χαμηλότερη δέσμευση, αλλά και τάσεις αποχώρησης από τον οργανισμό, στον οποίο απασχολείται (Erdogan et al., 2011). Ακόμα, το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη αυξημένου στρες κατά τη διάρκεια της εργασίας (Johnson et al., 1997).

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν, πως τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να έχουν αρνητικές συμπεριφορές προς τους συναδέλφους τους (Lim et al., 2008), όπως επίσης παρατηρείται πως επηρεάζεται και η κοινωνική τους συμπεριφορά, μίας και αισθάνονται πως δεν αξιοποιούν πλήρως τις δεξιότητές τους, έχοντας κατ' επέκταση χαμηλή αυτοεκτίμηση (Erdogan et al., 2017). Όσοι αισθάνονται επίσης, πως διαθέτουν περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται για την θέση εργασίας τους, αισθάνονται στις περισσότερες περιπτώσεις πως στερούνται την εργασία και τις απολαβές που τους αξίζουν. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι με πλεόνασμα προσόντων, ναι μεν αμείβονται καλύτερα από άλλους συναδέλφους σε αντίστοιχες θέσεις με λιγότερα προσόντα, αλλά χειρότερα από συναδέλφους που βρίσκονται σε εργασιακές θέσεις – αντίστοιχες με αυτές των προσόντων τους (Erdogan et al., 2011).



Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σημαντικός λόγος ανησυχίας των οργανισμών κατά την πρόσληψη ατόμων με πλεόνασμα προσόντων, είναι πέρα από τις πιθανές αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές, η τάση τους να παραιτούνται σε μικρό χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με την έρευνα των McGuinness και Wooden (2009), οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζουν κατά 8% περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που αισθάνονται, πως δε διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων. Ακόμη όταν συνειδητοποιούν ότι τα προσόντα τους υπερβαίνουν τις εργασιακές απαιτήσεις, είναι πιθανότερο να ψάχνουν παράλληλα για άλλες θέσεις εργασίας (Wald, 2005). Με τους προηγούμενους είναι σύμφωνη και η Alba-Ramirez (1993), η οποία, κατόπιν έρευνας, απέδειξε πως άτομα με πλεόνασμα προσόντων έχουν κατά 16% λιγότερη διάρκεια παραμονής σε μία θέση εργασίας, συγκριτικά με άτομα που δεν παρουσιάζουν πλεόνασμα προσόντων. Τέλος, έχει παρατηρηθεί, πως τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να φεύγουν από τις θέσεις εργασίας τους, που δεν βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα προσόντα τους (Verhaest και Omeij, 2006).

1.5.2 Θετικές επιδράσεις

Το πλεόνασμα προσόντων είναι συνυφασμένο με διάφορες αρνητικές συνέπειες, οι οποίες μπορεί να αφορούν σε διάφορα πλαίσια (ατομικά ή και ομαδικά) και μπορεί να επηρεάσουν ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν, πως το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί μία έννοια, η οποία θα μπορούσε να αποδειχθεί και ωφέλιμη τόσο για τα άτομα μεμονωμένα και τις ομάδες τους, όσο και για ολόκληρο τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Στο συγκεκριμένο μέρος της εργασίας, θα διερευνήσουμε τις θετικές πτυχές, κατανοώντας καλύτερα και δημιουργώντας μία πιο ισορροπημένη οπτική του συγκεκριμένου φαινομένου.

Αρχικά, τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων είναι πολύ πιθανό να αποδειχθούν ωφέλιμα για τον οργανισμό, καθώς μπορεί να συνεισφέρουν στην εργασιακή τους ομάδα με τρόπους που υπερβαίνουν τις εργασιακές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί ωφελούνται και αυξάνουν την καινοτομία και την δημιουργικότητά τους προσλαμβάνοντας άτομα, τα οποία έχουν περισσότερα εργασιακά προσόντα από όσα απαιτούνται από την προς κάλυψη θέση εργασίας. (Erdogan et al., 2011).

Η ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων μπορεί εξίσου να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα κατά την επαγγελματική εξέλιξη ενός εργαζομένου. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι οι πρώτοι υποψήφιοι για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους, λόγω των πολλαπλών ικανοτήτων τους. Άλλωστε αρκετοί εργαζόμενοι παραμένουν στην τρέχουσα εργασιακή τους θέση, που απαιτεί λιγότερες από τις κεκτημένες τους γνώσεις και ικανότητες, λόγω της μελλοντικής προοπτικής για επαγγελματική εξέλιξη (Erdogan et al., 2011). Όπως υποστήριξε και ο Hung (2008), οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων για την τρέχουσα θέση τους και παραμένουν στον οργανισμό



περιμένοντας μία προαγωγή, αποδεικνύουν πως έχουν μία πιο μακροπρόθεσμη οπτική σχετικά με την επαγγελματική τους πορεία και τείνουν να έχουν περισσότερες πιθανότητες αναβάθμισης σε πιο κρίσιμους ρόλους στον οργανισμό (Dekker et al., 2002). Τέλος, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν, ότι άτομα με πλεόνασμα προσόντων είναι πιο αποτελεσματικά στη δουλειά τους, συγκριτικά με άλλους συναδέλφους. Συνεπώς, ακόμα και αν ένα τέτοιο άτομο δεν παραμείνει για μεγάλο διάστημα στον οργανισμό, θα έχει αποδειχθεί ωφέλιμο για αυτή, για το χρονικό διάστημα που εργάστηκε (Erdogan et al., 2011).

Συνοψίζοντας, αν και συχνά το πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζει προκλήσεις για τον οργανισμό, έχει διττή φύση με τόσο αρνητικές, όσο και θετικές συνέπειες. Συνεπώς, είναι κρίσιμης σημασίας η αναγνώριση και η αξιοποίηση των θετικών πτυχών του συγκεκριμένου φαινομένου, διαμορφώνοντας έτσι ένα περιβάλλον όπου οι περισσεύουσες ικανότητες και γνώσεις ενός ατόμου αξιοποιούνται προς όφελος τόσο των ατόμων, όσο και των εργασιακών τους ομάδων.

2. Εργασιακές σχέσεις και ομάδες

2.1 Ορισμοί

Όσον αφορά στην έννοια της εργασιακής ομάδας, αυτή ορίζεται ως η συνύπαρξη δύο ή και περισσότερων ατόμων σε μία εργασία, τα οποία έχουν καθορισμένους ρόλους και αλληλοεπιδρούν, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου (Salas et al., 2005). Ένας άλλος ορισμός υποστηρίζει, πως εργασιακή ομάδα είναι ένας αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, με κοινό σκοπό και στόχους (Katzenbach και Smith, 1993). Τέλος, σύμφωνα με τους Cohen και Bailey (1997), η ομάδα αποτελεί ένα σύνολο ατόμων με αλληλεξαρτώμενα καθήκοντα, κοινές ευθύνες που αντιμετωπίζονται ως μία κοινωνική οντότητα ενσωματωμένη σε μεγαλύτερες κοινωνικές ομάδες (όπως μία εταιρεία).

Οι εργασιακές ομάδες, όπως διατυπώθηκε και από τους Hackman και Wageman (2005), έχουν τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, αποτελούν ένα κοινωνικό σύστημα ανεξαρτήτως μεγέθους, που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη αλληλεξαρτώμενων σχέσεων, αλλά με διαφοροποιημένους ρόλους των μελών που το απαρτίζουν (Alderfer, 1977). Δεύτερον, είναι ένα σύνολο με κοινά καθήκοντα, που παράγει αποτελέσματα (τα οποία θα μπορούσαν να είναι μία απόφαση, μία υπηρεσία κοκ.), κατά τα οποία τα μέλη της ομάδας έχουν συλλογική ευθύνη. Τρίτον, αυτές οι ομάδες λειτουργούν ως ένα κοινωνικό σύστημα, όπου τα μέλη είναι υπεύθυνα για τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους και διέπονται από τις αρχές της συλλογικότητας και της συνεργασίας.

2.2 Αποτελεσματικότητα ομάδων

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί συστατικό ύψιστης σημασίας για την επιτυχία μίας ομάδας στον εργασιακό χώρο, μέσα στον οποίο όλοι οι οργανισμοί βασίζονται στην συλλογική προσπάθεια των μελών προς επίτευξη των στόχων. Θα μπορούσε να οριστεί ως η ικανότητα μίας εργασιακής ομάδας να επιτυγχάνει τους στόχους της, εξυπηρετώντας τις ανάγκες του οργανισμού (Ilgen et al., 2005). Υπό το πρίσμα αυτό, η αποτελεσματικότητα βασίζεται στο βαθμό κατά τον οποίο μία εργασιακή ομάδα έχει τη δυνατότητα επίτευξης των εργασιακών της στόχων, διατηρώντας τη συνοχή μεταξύ των μελών της (Hackman, 1987).

Η αποτελεσματικότητα προϋποθέτει διάφορα στοιχεία για την επίτευξή της, όπως είναι η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα της ομάδας. Σύμφωνα με τους Hackman και Wageman (1987), η αποτελεσματικότητα της ομάδας βασίζεται στα τρία ακόλουθα χαρακτηριστικά, στα οποία περιγράφονται και οι προϋποθέσεις της επίτευξής της. Αρχικά το αποτέλεσμα της ομάδας, το οποίο θα μπορούσε να είναι ένα προϊόν, μία απόφαση ή και μία υπηρεσία, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες χρονικής συνέπειας, ποιότητας και ποσότητας των πελατών της. Δεύτερον, μία αποτελεσματική ομάδα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει προβλήματα, να δράττεται των ευκαιριών και να χαρακτηρίζεται



ως όλο και πιο ικανή με την πάροδο του χρόνου. Τρίτον, η ομαδική συνύπαρξη και συνεργασία θα πρέπει να συμβάλλουν σημαντικά στην ευημερία των μελών, καθώς μέσα στο πλαίσιο της ομάδας, τα μέλη μπορούν να έρθουν σε επαφή με νέες γνώσεις και εμπειρίες, δημιουργώντας διαπροσωπικές σχέσεις.

2.3 Προϋποθέσεις ύπαρξης αποτελεσματικής ομάδας

Στο εργασιακό πλαίσιο, η ύπαρξη αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας είναι απαραίτητη, καθώς μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού. Σε αυτό το μέρος, θα αναφερθούν βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Κοινοί στόχοι και όραμα

Ο καθορισμός κοινών στόχων αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα μίας ομάδας. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), δηλαδή θα πρέπει να είναι καθορισμένοι, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια ασάφειας, μετρήσιμοι και ποσοτικοποιήσιμοι, όπως και εφικτοί και σχετικοί, καθώς πρέπει να βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων της ομάδας, διότι σε αντίθετη περίπτωση, τα μέλη της ομάδας γίνονται αναποτελεσματικά. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σχετικοί με τους ευρύτερους στόχους της ομάδας, όντας ευθυγραμμισμένοι με το σκοπό του οργανισμού. Τέλος θα πρέπει να είναι ορισμένοι χρονικά, έχοντας ένα εφικτό χρονοδιάγραμμα, αποσκοπώντας στην οργάνωση του χρόνου και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων (Locke και Latham, 2019).

Αποτελεσματική επικοινωνία

Θεμέλιος λίθος για την επιτυχία των κοινών στόχων μίας ομάδας είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή βασίζεται στη σωστή μετάδοση πληροφοριών, την ενεργητική ακρόαση και τον εποικοδομητικό διάλογο. Τα μέλη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται σκέψεις και ανησυχίες, προκειμένου να αποφευχθούν διενέξεις εντός της ομάδας. Επιπλέον, όλα τα μέλη της ομάδας οφείλουν να ενστερνίζονται τις αρχές της κατανόησης και του σεβασμού αποφεύγοντας έτσι την εμφάνιση συγκρούσεων (Hackman και Johnson, 1996).

Σχέσεις εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας

Η εμπιστοσύνη αποτελεί μία θεμελιώδη αρχή, από την οποία θα πρέπει να διέπονται όλα τα μέλη της ομάδας, προκειμένου αυτή να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά. Κατά αυτόν τον τρόπο, η εμπιστοσύνη συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη γόνιμης συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (Mayer et al., 1995).

Σαφήνεια ρόλων

Το κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του ρόλου του και να κατανοεί τόσο τις αρμοδιότητές του, όσο και τις ευθύνες του εντός της ομάδας, πράγμα που συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή των συγκρούσεων (Katzenbach και Smith, 1993).

Αποτελεσματική ηγεσία

Η ύπαρξη μίας αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για τη σωστή καθοδήγηση της ομάδας, όσο και την επίλυση των συγκρούσεων. Ως επιτυχημένη ηγεσία καθορίζεται αυτή, η οποία μέσω σωστών κατευθύνσεων στην ομάδα και μέσω σωστής οργάνωσης των αρμοδιοτήτων των μελών της, επιτυγχάνονται οι στόχοι. Για αυτό το λόγο, η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Zaccaro et al., 2001).

3. Διαμοιρασμός γνώσεων

3.1 Ορισμοί

Ο αποτελεσματικός διαμοιρασμός γνώσεων στο πλαίσιο των οργανισμών αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο τόσο για την εξέλιξη της καινοτομίας, όσο και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών (Ali et al., 2019). Αρχικά όμως, θα πρέπει να ορίσουμε τον διαμοιρασμό γνώσεων, όπως αυτός παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία. Ως έννοια, αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και δεξιοτήτων μεταξύ ατόμων σε έναν οργανισμό (Bartol και Srivastava, 2002). Αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς, οι οποίοι αποσκοπούν στον εμπλουτισμό των γνώσεων των εργαζομένων και στη βέλτιστη καθοδήγησή τους, μέσω της ανταλλαγής αυτών των πληροφοριών, κυρίως από άτομα που διαθέτουν περισσότερα από τα απαιτούμενα προσόντα για τη θέση εργασίας τους (Russell et al., 2016).

3.2 Διαμοιρασμός γνώσεων από άτομα με πλεόνασμα προσόντων

Ο διαμοιρασμός γνώσεων προωθεί μία κουλτούρα συνεχούς μάθησης. Παρόλο που το πλεόνασμα προσόντων ως έννοια, είναι πολύ συχνά συνυφασμένο με διάφορες προκλήσεις, όπως είναι η δυσανεμία (Maynard et al., 2006), η μειωμένη εργασιακή απόδοση (Luksyte et al., 2011), οι αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές αλλά και οι τάσεις παραίτησης (Ma et al., 2020b), οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων έχουν την τάση να μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους, συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξη πολύτιμων και καινοτόμων ιδεών εντός της ομάδας (Khan et al., 2023). Αυτό το φαινόμενο οφείλεται σε διάφορους λόγους. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι εργαζόμενοι παρόλο που δεν αξιοποιούν επαρκώς όλα τα προσόντα τους κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους καθημερινότητας, έχουν κίνητρα να επιδείξουν την αξία και την τεχνογνωσία τους αντισταθμίζοντας τυχούσες αρνητικές επιπτώσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν από τη θεωρία σχετικής στέρξης (Zhang et al., 2017). Αυτό συμβαίνει διότι αυτοί οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μία ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα με τις φιλοδοξίες και στόχους τους, και για αυτό το λόγο δρουν κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να ικανοποιούν τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα. Ακόμα, παρακινούνται να μεταδώσουν τις γνώσεις τους, καθώς με την ανταλλαγή απαραίτητων πληροφοριών και γνώσεων, επιτυγχάνονται ευκολότερα οι στόχοι της ομάδας και κατά αυτόν τον τρόπο επικυρώνεται η αξία των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων (Ma και Zang, 2021). Έτσι, τα άτομα που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων για την τρέχουσα εργασιακή τους θέση, τείνουν να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους (Khan et al., 2023). Αυτόν τον διαμοιρασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας τον ενθαρρύνουν άλλωστε και οι ίδιοι οι οργανισμοί, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους (Ali et al., 2019).



Ο διαμοιρασμός γνώσεων σε ένα εργασιακό πλαίσιο όπου υπάρχουν εργαζόμενοι με περίσσεια εκπαίδευσης, εργασιακής εμπειρίας, γνώσεων ή και δεξιοτήτων (Erdogan et al., 2020a) μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτό συμβαίνει, διότι αυτές οι πληροφορίες που μοιράζονται, δημιουργούν ένα κλίμα μάθησης και συνεργασίας εντός της ομάδας, αποφεύγοντας τυχούσες συγκρούσεις και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της καινοτομίας στον οργανισμό (Luksyte et al., 2011). Δε θα πρέπει να παραλειφθεί επίσης, πως αυτό το φαινόμενο επιδρά θετικά στην ανάπτυξη ενός κλίματος επικοινωνίας εντός της ομάδας. Κατά αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται όχι μόνο η ανταλλαγή διαφορετικών προτάσεων και ιδεών, αλλά και η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας την δυναμική της ομάδας (Khan et al., 2023). Τέλος, μέσω αυτής της διαδικασίας αξιοποιούνται οι δεξιότητες από τα διάφορα μέλη του οργανισμού για την επίτευξη των κοινών στόχων και κατά συνέπεια, μέσω του διαμοιρασμού γνώσεων, πληροφοριών και δεξιοτήτων και της αξιοποίησης αυτών από τα υπόλοιπα μέλη, παρατηρείται αυξημένη παραγωγικότητα της ομάδας (Luksyte et al., 2011).

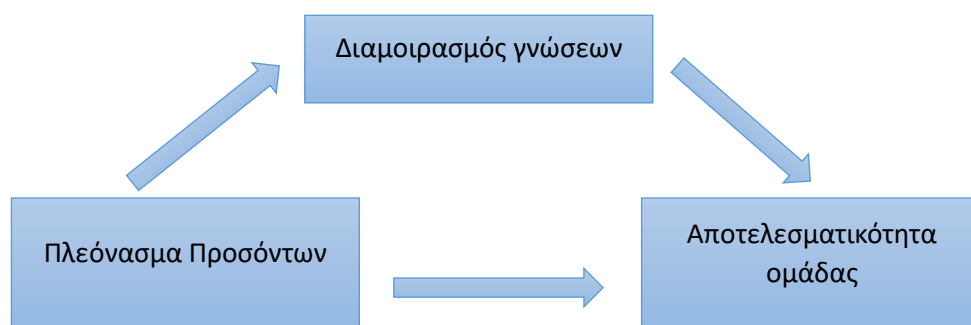
Συνοψίζοντας, ο διαμοιρασμός γνώσεων έχει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, καθώς μέσω της θετικής επίδρασης του υποκειμενικού πλεονάσματος προσόντων πάνω στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων, ενισχύεται η αποτελεσματικότερη επίτευξη των κοινών στόχων (Zhang et al., 2017).

Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί, πως υπάρχουν μερικές μελέτες, οι οποίες υποστηρίζουν πως το πλεόνασμα προσόντων είναι συνδεδεμένο αρνητικά με τον διαμοιρασμό γνώσεων (Zhao et al., 2021) και την παροχή βοήθειας σε συναδέλφους με λιγότερες δεξιότητες και τεχνογνωσία (Erdogan et al., 2020a,b; Luksyte et al., 2021). Πιο συγκεκριμένα, άτομα με περίσσεια δεξιοτήτων και εμπειριών είναι πιθανό να αποθαρρυνθούν και να μην μοιραστούν πληροφορίες με τους συναδέλφους τους, καθώς συχνά η αναντιστοιχία μεταξύ προαπαιτούμενων και κεκτημένων δεξιοτήτων των εργαζόμενων, τους δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται κατ' επέκταση αδικημένοι (Zhao et al., 2021) και να θέλουν να διατηρήσουν απόσταση από τους συναδέλφους τους. Αυτό το φαινόμενο ωστόσο, θα μπορούσε να μετριαστεί σημαντικά στην περίπτωση που οι συνάδελφοι αναζητήσουν βοήθεια (CHSB – Co-worker's help seeking behavior) από τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων (Brooks et al., 2015). Σε αυτή την περίπτωση ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων που διαθέτουν το πλεόνασμα, καθώς κατά αυτόν τον τρόπο, αναγνωρίζονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους από τους υπόλοιπους συναδέλφους. Συνεπώς, η αναζήτηση βοήθειας των λοιπών μελών της ομάδας από τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων, αρχικά μειώνει το χάσμα μεταξύ των συναδέλφων. Επιπροσθέτως οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων, όταν παρέχουν συμβουλές στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, μπορούν να επιδείξουν αποτελεσματικότερα τις επαγγελματικές τους δεξιότητες (Liu et al., 2014).



4. Υποθέσεις έρευνας:

Από το σκοπό της εργασίας μας, προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα, κατά το οποίο εξετάζεται η επιρροή του πλεονάσματος προσόντων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά και ο διαμεσολαβητικός ρόλος του διαμοιρασμού γνώσεων στη συγκεκριμένη σχέση:



Εικόνα 1: Εξεταζόμενο μοντέλο

Προκειμένου να θέσουμε τις εξεταζόμενες υποθέσεις, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα δεδομένα που προκύπτουν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αρχικά σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν, πως το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας όπως για παράδειγμα οι Erdogan et al. (2011) και οι Thompson et al. (2013). Για το λόγο αυτό θέτουμε την ακόλουθη υπόθεση, η οποία εξετάζει τη θετική σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

🚦 **Υπόθεση 1:** Το πλεόνασμα προσόντων επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με τον διαμοιρασμό γνώσεων, όπως οι Zhang et al. (2017) και οι Khan et al. (2023). Για το λόγο αυτό θέτουμε την υπόθεση 2, όπου εξετάζουμε τη θετική επιρροή του πλεονάσματος προσόντων πάνω στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων.

🚦 **Υπόθεση 2:** Το πλεόνασμα προσόντων επιδρά θετικά τον διαμοιρασμό γνώσεων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη μίας εργασιακής ομάδας αποτελεί σημαντικό αρωγό στην επίτευξη των εργασιακών στόχων μίας ομάδας (Khan et al., 2023; Luksyte et al., 2011; Zhang et al., 2017). Για το λόγο αυτό, τίθεται

η υπόθεση 3, όπου εξετάζουμε τη σχέση ανάμεσα στο διαμοιρασμό γνώσεων και στην αποτελεσματικότητα των ομάδων.

✚ **Υπόθεση 3:** Ο διαμοιρασμός γνώσεων επιδρά θετικά με την αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων.

Προκειμένου να διερευνηθεί αν το συνολικό μοντέλο της έρευνας ισχύει, θέτουμε την υπόθεση 4, η οποία περιλαμβάνει όλες τις εξεταζόμενες σχέσεις του μοντέλου και εξετάζει τη διαμεσολαβητική σχέση του διαμοιρασμού γνώσεων στη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας:

✚ **Υπόθεση 4:** Το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει μέσω του διαμοιρασμού γνώσεων την αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων.

5. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα, που διεξήχθη στη παρούσα εργασία, αποσκοπεί στην εξέταση της πιθανής σύνδεσης του πλεονάσματος προσόντων με την αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων στους οργανισμούς, λαμβάνοντας υπόψιν τον διαμοιρασμό γνώσεων, ως έναν διαμεσολαβητικό παράγοντα.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες στόχους της εργασίας, επιλέχθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος προσέγγισης του δείγματος, ο διαμοιρασμός ερωτηματολογίων. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου οφείλεται στο γεγονός ότι δύναται ο συντάκτης να εξετάσει πολλές έννοιες ταυτόχρονα και επιπλέον διασφαλίζεται το γεγονός ότι διατηρείται η ανωνυμία κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και οι ερωτώμενοι είναι πιο αντικειμενικοί, καθώς μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Ακόμη, καθώς μέσω της τυχαίας δειγματοληψίας θα ήταν δύσκολο να συγκεντρωθεί ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος, επιλέχθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε 2-3 άτομα από κάθε οργανισμό και αυτά τα άτομα με τη σειρά τους, το προώθησαν σε άτομα από το ίδιο εργασιακό περιβάλλον.

Στην παρούσα περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονική διανομή των ερωτηματολογίων μέσω Google Forms, καθώς παρέχει στο συντάκτη τα ακόλουθα οφέλη. Αρχικά, καθιστά εφικτή την ευρύτερη εμβέλεια κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων, μεγαλύτερη ακρίβεια κατά την εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων και τέλος, ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης των ερωτηθέντων -και κατ' επέκταση- συλλογής του επιθυμητού αριθμού ερωτηματολογίων (Kuhnert και McCauley, 1996). Αντίστοιχα, όσον αφορά στον ερωτώμενο, το ευχάριστο περιβάλλον της συγκεκριμένης πλατφόρμας, η διασφάλιση ανωνυμίας και η ευελιξία χρόνου κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, καθιστούν το Google Forms, ως μία καλή μέθοδο προσέγγισης του δείγματος (Klassen και Jacobs, 2001).

Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους από διάφορους κλάδους, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εμπειρία, αλλά με κοινό χαρακτηριστικό, ότι όλοι τους εργάζονται σε ομαδικά περιβάλλοντα, προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των απαντήσεων σχετικά με τα συνεργατικά εργασιακά περιβάλλοντα. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στα «εταιρικά» email των συγκεκριμένων ατόμων με αποδέκτες πάνω από 1000 υπαλλήλους. Η συλλογή δεδομένων διήρκησε μία εβδομάδα, και σε αυτή συμμετείχαν εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις: «ΕΥΡΗΚΑ ΕΛΛΑΣ ΑΕ», «COCA COLA 3Ε», «ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ε. Ι., Α.Ε.», άλλες επιχειρήσεις που είναι μέλη στον «Σύνδεσμο βιομηχανιών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας -ΣΒΘΣΕ» και τέλος, άτομα από άλλες

επιχειρήσεις, όπου απαραίτητη εργασιακή προϋπόθεση είναι η ομαδικότητα και η αρμονική συνύπαρξη με τους υπόλοιπους συναδέλφους (πχ. εργαζόμενοι εμπορικού ναυτικού, εργαζόμενοι συνεργειών χειρωνακτικής εργασίας, ή και εργαζόμενοι φοιτητές σε καταστήματα εστίασης). Η επιλογή των κλάδων και των επιχειρήσεων ήταν στοχευμένη, προκειμένου να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια άτομα από διαφορετικά εκπαιδευτικά υπόβαθρα και εργασιακή εμπειρία. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω e-mail με ένα χρονικό πλαίσιο συμπλήρωσης μίας εβδομάδας και εν τέλει συγκεντρώθηκαν 255 απαντήσεις.

Εργαλεία Μέτρησης

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι ημι-δομημένη, καθώς χρησιμοποιήθηκαν τόσο ερωτήσεις με προκαθορισμένο και σταθερό τρόπο απάντησης (πχ. Κλίμακα Likert), αλλά υπήρχαν παράλληλα και ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος μπορούσε να απαντήσει ανοιχτά, παρέχοντάς μας ποιοτικές πληροφορίες (πχ. Επίπεδο εκπαίδευσης). Συνεπώς, θα μπορούσαμε να πούμε πως η έρευνα ήταν κατά κύριο λόγο ποσοτική, έχοντας όμως και ποιοτικά στοιχεία. Η επιλογή της συγκεκριμένης μορφής έρευνας έγινε κατά κύριο λόγο, ώστε να εκμαιεύσει από τους εργαζόμενους τις απόψεις τους περί το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων τους, το αντίκτυπο αυτού στην επίτευξη των στόχων αλλά και τη σημασία του διαμοιρασμού γνώσεων εντός του ομαδικού τους περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 38 ερωτήσεις εκ των οποίων οι πρώτες 8 αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα:

1. **Φύλο:** σε αυτή την ερώτηση διατίθενται οι επιλογές: Άνδρας: 1, Γυναίκα: 2 ή Άλλο: 3.
2. **Έτος γέννησης (4ψήφιο):** ελεύθερη απάντηση
3. **Οικογενειακή κατάσταση:** αυτή η ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, όπου διατίθενται οι απαντήσεις: Άγαμος/η: 1, Σε σχέση: 2, Έγγαμος/η: 3, Διαζευγμένος/η: 4, Χήρος/α: 5 και Άλλο: 6.
4. **Τομέας απασχόλησης:** και αυτή η ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής με απαντήσεις: Ιδιωτικός τομέας: 1, Δημόσιος τομέας: 2 ή Ελεύθερος επαγγελματίας: 3.
5. **Επίπεδο εκπαίδευσης:** στο επίπεδο εκπαίδευσης διατίθενται οι επιλογές: Απόφοιτος/η Δημοτικού: 1, Απόφοιτος/η Γυμνασίου: 2, Απόφοιτος/η Λυκείου: 3, Απόφοιτος/η ΤΕΙ: 4, Απόφοιτος/η ΑΕΙ: 5, Απόφοιτος/η Ιδιωτικής σχολής: 6, Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου: 7, Κάτοχος διδακτορικού τίτλου: 8 και Άλλο: 9.
6. **Επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται από την τρέχουσα εργασιακή σας θέση:** προκειμένου να συγκρίνουμε τη συγκεκριμένη ερώτηση με την προηγούμενη, χρησιμοποιήθηκαν οι ίδιες απαντήσεις με την ερώτηση 5.



7. Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας: ελεύθερη απάντηση

8. Έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση: ελεύθερη απάντηση

Στις εναπομείνουσες 30 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που αφορούσαν στην εξέταση της κάθε έννοιας ξεχωριστά, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, όπου ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να επιλέξει μία από τις 5 επιλογές, οι οποίες εξέφραζαν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την εκάστοτε πρόταση. Πιο συγκεκριμένα οι αριθμοί εξέφραζαν τη διαβάθμιση συμφωνίας/διαφωνίας ως εξής:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Πιο συγκεκριμένα, για τις ερωτήσεις από 9 έως 30 όπου εξετάστηκαν οι έννοιες του πλεονάσματος προσόντων, της αποτελεσματικότητας μίας εργασιακής ομάδας και του διαμοιρασμού γνώσεων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις σύμφωνα με τις ακόλουθες έρευνες:

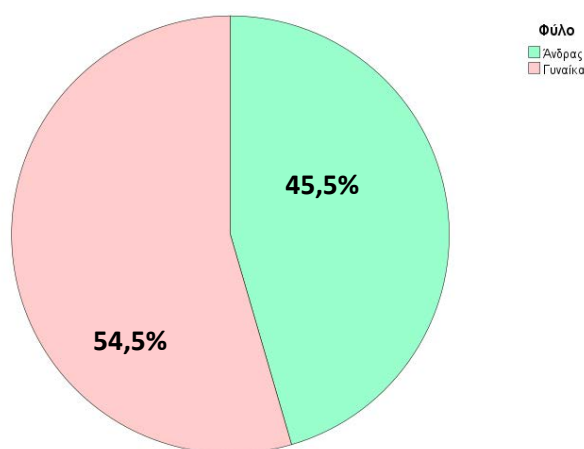
1. Για την εξέταση του υποκειμενικού πλεονάσματος προσόντων, χρησιμοποιήθηκαν οι επιμέρους 9 ερωτήσεις του εργαλείου Maynard et al., (2006) το οποίο απεικονίζεται στις ερωτήσεις 9 – 17 του ερωτηματολογίου στο παράρτημα.
2. Για την εξέταση της αποτελεσματικότητας μίας εργασιακής ομάδας λήφθηκαν υπόψιν τα κύρια χαρακτηριστικά που επηρεάζουν αυτή την έννοια, όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο των Ramírez et al., (2014). Αυτά τα κύρια χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής ομάδας είναι η εμπιστοσύνη, η ύπαρξη κοινών στόχων, η ανταλλαγή απόψεων, η υποστήριξη, η συχνή επικοινωνία, η παρακίνηση, η σωστή ηγεσία, οι δημοκρατικές αρχές και η συμμετοχή όλων των μελών. Όλες αυτές οι έννοιες αποτυπώνονται στις ερωτήσεις 18 – 28 στο ερωτηματολόγιο του παραρτήματος.
3. Τέλος, για την εξέταση της ανταλλαγής απόψεων στον εργασιακό χώρο, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από το άρθρο των Bock et al., (2005), οι οποίες απεικονίζονται και στις ερωτήσεις 29 – 38 του ερωτηματολογίου στο παράρτημα.

6. Στατιστική Ανάλυση

Αποσκοπώντας στη συλλογή δεδομένων και παραγωγή αποτελεσμάτων από την παρούσα έρευνα προς απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με τη χρήση του προγράμματος IBM SPSS Statistics 24.

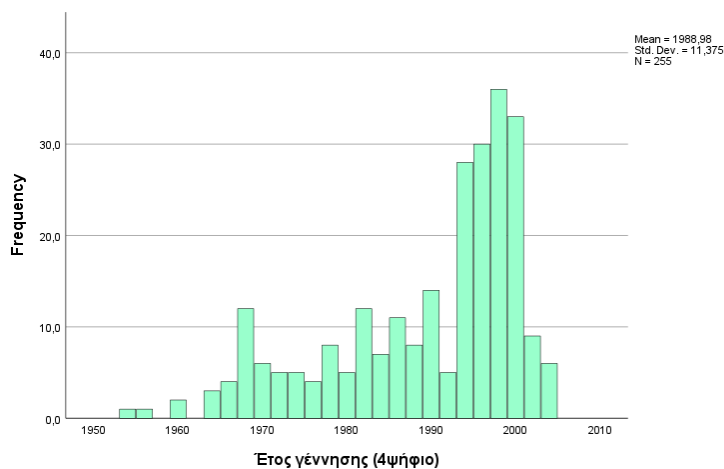
6.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Αναφορικά με το φύλο, το έτος γέννησης, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη εργασίας του ερωτώμενου, ο αριθμός των συμμετεχόντων ανέρχεται στους 255, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν γυναίκες (54,5%), ενώ την απάντηση «Άλλο» δεν την επέλεξε κανείς.



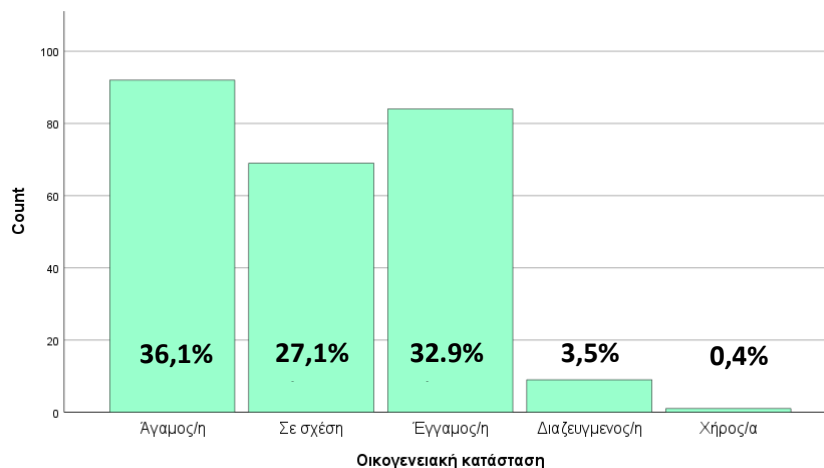
Γράφημα 1: Φύλο

Η ερώτηση που αφορούσε στο έτος γέννησης του ερωτώμενου, αποτελεί μία ερώτηση ανοιχτού τύπου, από την οποία προέκυψε το ακόλουθο ιστόγραμμα συχνοτήτων. Όπως απεικονίζεται στο ιστόγραμμα, τα έτη γέννησης κυμαίνονται από το 1955 έως και 2005, ενώ ως συχνότερη απάντηση είναι το έτος 1998 (με 9%).



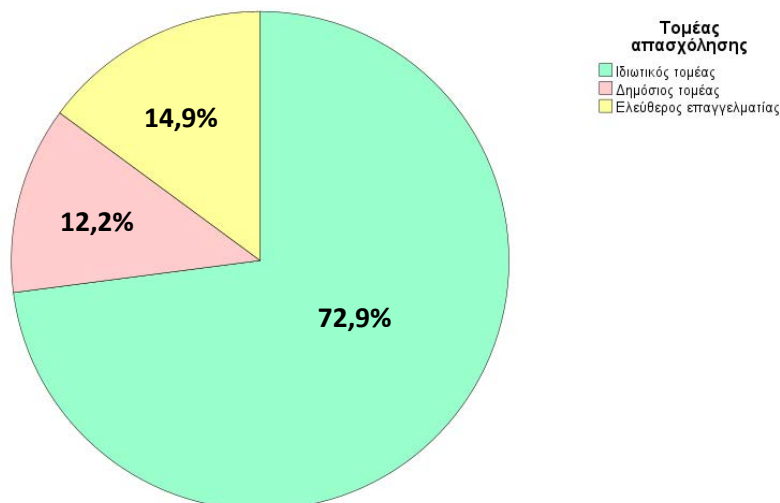
Γράφημα 2: Έτος γέννησης

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα, όπου παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία αυτών είναι Άγαμοι (με ποσοστό 36,1%) ενώ η δεύτερη συχνότερη απάντηση είναι οι Έγγαμοι (με ποσοστό 32,9%):



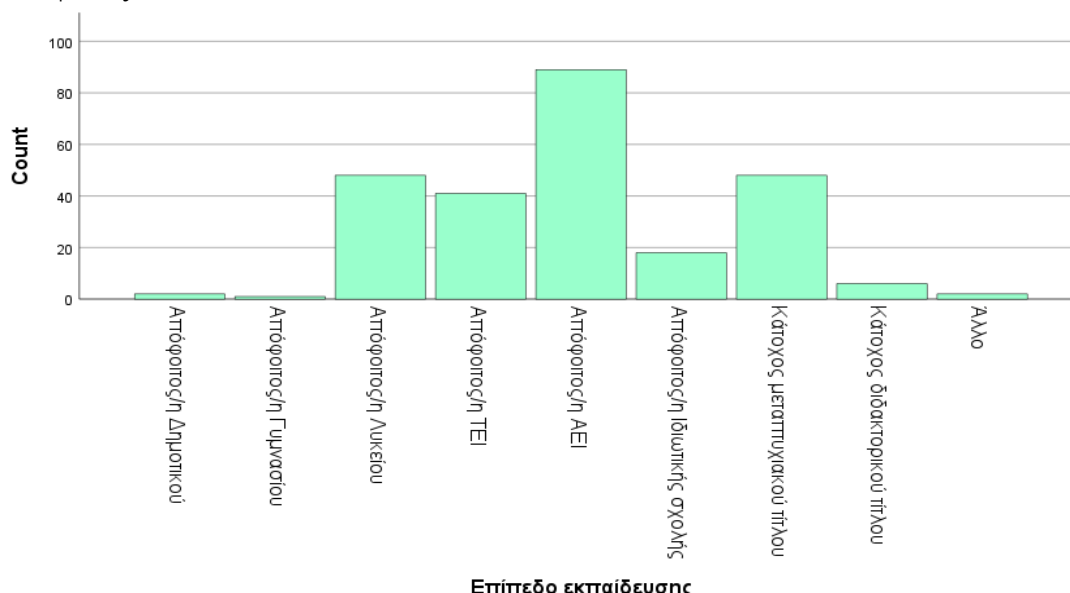
Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε τον τομέα απασχόλησης των ερωτώμενων όπου παρατηρούμε πως η πλειοψηφία απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα (με ποσοστό 72,9%). Στο δημόσιο τομέα απασχολείται το 12,2% του δείγματος, ενώ το 14,9% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες.



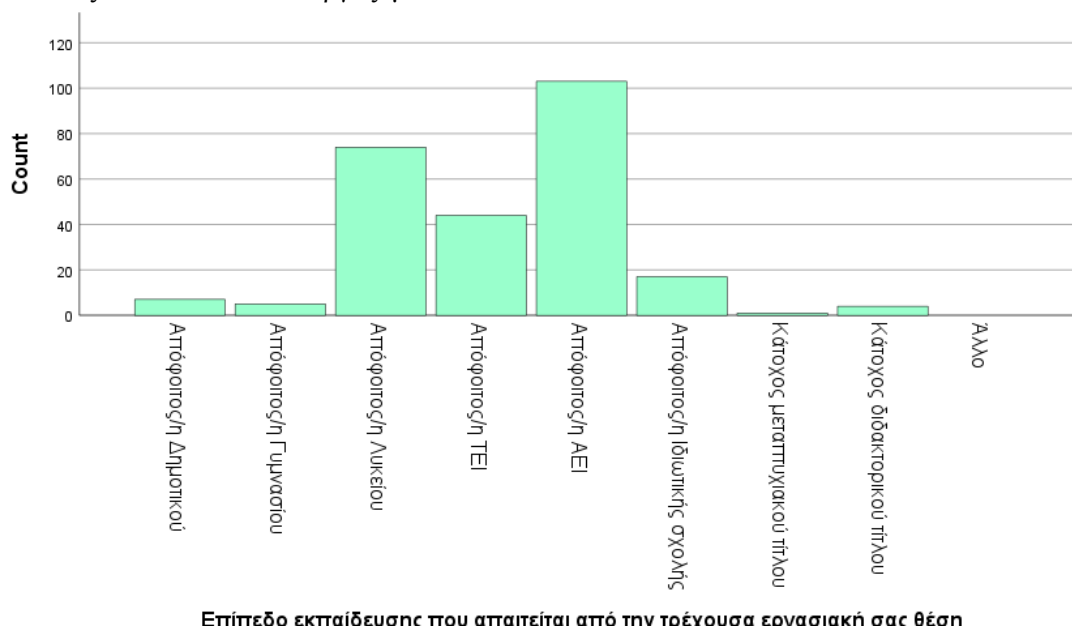
Γράφημα 4: Τομέας απασχόλησης

Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από το επάγγελμά τους, όπου παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (με ποσοστό 34,9%), ενώ η δεύτερη συχνότερη απάντηση είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (με ποσοστό 18,8%). Στο μικρό ποσοστό 0,8% που επέλεξε την απάντηση «Άλλο» υπήρχαν απαντήσεις όπως «φοιτητής ΑΕΙ», «φοιτητής ΤΕΙ» και «Απόφοιτος ΔΙΕΚ».



Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης

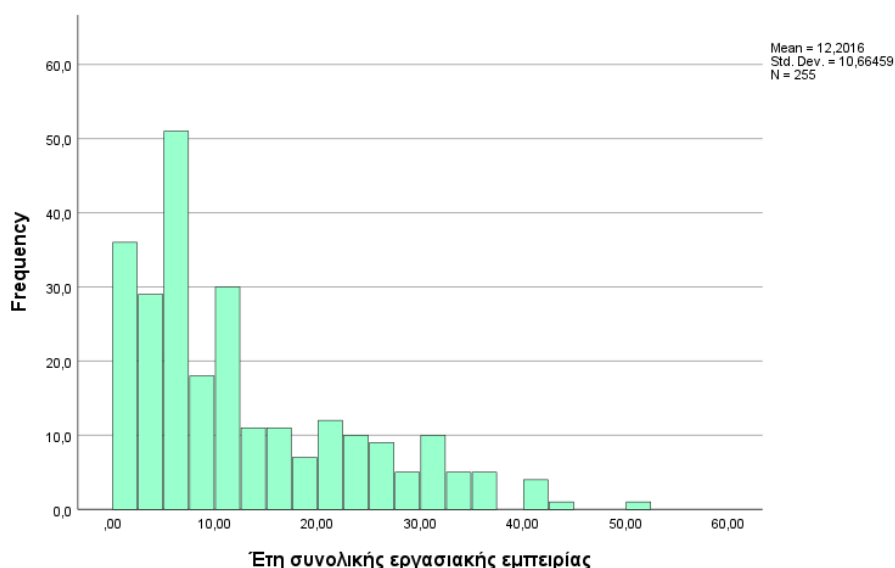
Κατά την εξέταση του προαπαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης για την τρέχουσα θέση του ερωτώμενου, παρατηρούμε πως το τοπίο αλλάζει και πως υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις, από αυτές που διαθέτουν οι εργαζόμενοι:



Γράφημα 6: Προαπαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης

Στο Γράφημα 6 παρατηρούμε πως ενώ και στη συγκεκριμένη περίπτωση ο «απόφοιτος ΑΕΙ» παραμένει η συχνότερη απάντηση με ποσοστό 40,4%, παρατηρούμε πως τα υπόλοιπα αποτελέσματα έχουν διαφοροποιηθεί. Η δεύτερη συχνότερη απάντηση είναι ο «απόφοιτος Λυκείου» (με ποσοστό 29%) και εν συνεχεία ο «απόφοιτος ΤΕΙ» με 17,3%. Παρατηρούμε επιπλέον πως τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης (όπως οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων), δεν είναι τόσο απαραίτητα για την τρέχουσα εργασιακή θέση των ερωτώμενων.

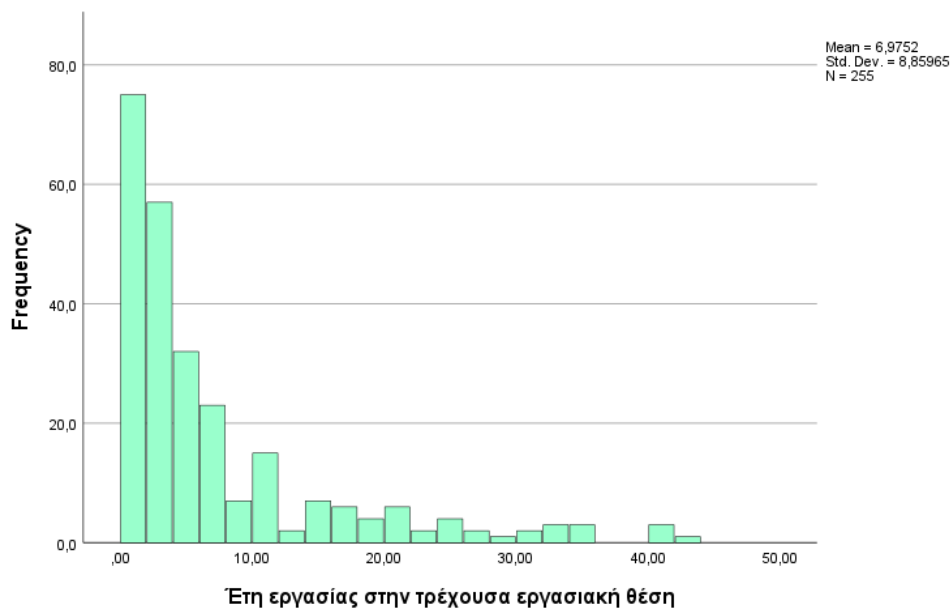
Εν συνεχεία, εξετάζονται τα συνολικά έτη εργασίας, ανεξάρτητα από την τρέχουσα εργασία. Η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελεί ερώτηση ανοιχτού τύπου, όπου δεν υπάρχουν προκαθορισμένες απαντήσεις, της οποίας τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 7: Έτη εργασιακής εμπειρίας

Γίνεται αντιληπτό πως οι απαντήσεις κυμαίνονται από 0 έως και 40 χρόνια με μία εξαίρεση, 52 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται από 5-7 έτη (με συχνότερη απάντηση τα 5 έτη με ποσοστό 11%) ενώ οι επόμενες συχνότερες απαντήσεις είναι από 0-2 έτη και 10-12 έτη.

Αντίστοιχα, μετρήθηκαν τα έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση του ερωτώμενου με μία ερώτηση ανοιχτού τύπου, της οποίας τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο γράφημα συχνότητας:



Γράφημα 8: Έτη τρέχουσας θέσης

Όπως γίνεται αντιληπτό από το γράφημα, οι απαντήσεις από 0-10 έτη αποτελούν τις συχνότερες απαντήσεις με την απάντηση 0-2 έτη ως επικρατέστερη (συχνότερη απάντηση το 1 έτος με ποσοστό 18,8% και δεύτερη τα 2 έτη με 11,4%). Συνεπώς, συμπεραίνουμε πως, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι σχετικά λίγο καιρό στην τρέχουσα εργασιακή του θέση.

6.2 Cronbach's alpha

Προκειμένου να διαλευκανθούν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις εξεταζόμενες έννοιες, κρίνεται απαραίτητη η στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες του λογισμικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 24, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην ολοκληρωμένη εξέταση των πολύπλοκων σχέσεων ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων, στην αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά και τον διαμεσολαβητικό και ρυθμιστικό ρόλο που παίζει ο διαμοιρασμός γνώσεων.

Αρχικά, οι εξεταζόμενες έννοιες υποβλήθηκαν σε έλεγχο, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία τους. Αυτός ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους ελέγχου των μεταβλητών. Συνεπώς, διαχωρίζοντας τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ανά εξεταζόμενη έννοια, βρίσκουμε με τη χρήση του SPSS το Cronbach's alpha για την εκάστοτε έννοια αντίστοιχα. Συνεπώς, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Έννοια	Cronbach's alpha	Πλήθος ερωτήσεων
Πλεόνασμα προσόντων	0,86	9
Αποτελεσματικότητα ομάδας	0,90	11
Διαμοιρασμός γνώσεων	0,89	10

Πίνακας 1: Αξιοπιστία μεταβλητών

Ως απαραίτητη προϋπόθεση ελέγχου μίας μεταβλητής, ο δείκτης alpha προκειμένου να είναι αξιόπιστος, θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος του 0.6.

Σύμφωνα με τις τιμές που πήρε ο δείκτης Cronbach's alpha στον Πίνακα 1, παρατηρούμε, πως όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν 9 ερωτήσεις σχετικά με το πλεόνασμα προσόντων, οι οποίες παρουσίασαν δείκτη αξιοπιστίας 0,86. Οι 11 ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, συνέλεξαν δείκτη αξιοπιστίας 0,90, ενώ τέλος, ο δείκτης αξιοπιστίας για τις 10 ερωτήσεις που αφορούν στην έννοια του διαμοιρασμού γνώσεων, εμφάνισε Cronbach's a ίσο με 0,89.

Λαμβάνοντας υπόψιν τις προαναφερθείσες παραδοχές, παρατηρούμε πως και οι τρεις μεταβλητές είναι αξιόπιστες, με την ιδιαιτερότητα πως η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας της ομάδας παρέχει ένα πολύ αξιόπιστο δείγμα, ενώ αντίστοιχα οι μεταβλητές του πλεονάσματος προσόντων και του διαμοιρασμού γνώσεων ένα αρκετά αξιόπιστο δείγμα.

6.3 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Προκειμένου να ερμηνεύσουμε τα δεδομένα και να βγάλουμε συμπεράσματα για τη συνολική αξιοπιστία του δείγματος, θα πρέπει να υπολογίσουμε το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για τη κάθε έννοια ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατόπιν ομαδοποίησης των δεδομένων μας κατά έννοιες είναι τα ακόλουθα:

Έννοια	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πλεόνασμα προσόντων	3,08	0,83
Αποτελεσματικότητα ομάδας	3,80	0,71
Διαμοιρασμός γνώσεων	4,11	0,58

Πίνακας 2: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση

Σε γενικές γραμμές οι μέσοι όροι απεικονίζουν την τάση που παρουσιάζουν οι ερωτώμενοι για τη κάθε έννοια ξεχωριστά. Λαμβάνοντας υπόψιν πως τα ερωτηματολόγια ήταν κλίμακας Likert, οι μέσοι όροι, οι οποίοι παίρνουν μία τιμή γύρω στο 3, υποδηλώνουν μία ουδέτερη αντίληψη σχετικά με τη συγκεκριμένη έννοια. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες -ως σύνολο- παρουσιάζουν μία ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών απαντήσεων ή η πλειοψηφία τους ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί για την ύπαρξη της συγκεκριμένης έννοιας. Ένας μέσος όρος μεγαλύτερος του 3 υποδηλώνει μία θετική στάση απέναντι στην έννοια. Άρα το σύνολο των συμμετεχόντων τείνουν προς τη συμφωνία ή τα θετικά συναισθήματα για τη συγκεκριμένη έννοια. Τέλος, ένας μέσος όρος μικρότερος του 3 υποδηλώνει μία τάση προς αρνητικές αντιλήψεις έναντι της συγκεκριμένης έννοιας. Στη περίπτωση που ο μέσος όρος πλησιάζει το 5, τότε υπάρχει ισχυρή συναίνεση με τη συγκεκριμένη έννοια.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε στον Πίνακα 2, πως ο μέσος όρος του πλεονάσματος προσόντων ισούται με 3,08. Αυτό σημαίνει, πως -κατά μέσο όρο- τα άτομα που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο πιστεύουν πως υπάρχει ένα «μέτριο» επίπεδο υποκειμενικού πλεονάσματος προσόντων. Αυτό σημαίνει, πως ναι μεν αντιλαμβάνονται πως διαθέτουν περίσσεια προσόντων, αλλά χωρίς αυτή η τιμή να φτάνει σε υψηλά επίπεδα, υποδηλώνοντας επίπεδα αναντιστοιχίας μεταξύ κερτημένων και απαιτούμενων προσόντων από την τρέχουσα εργασιακή τους θέση. Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκει ο ερωτώμενος, παρατηρούμε πως ο μέσος όρος της είναι 3,80. Αυτό σηματοδοτεί την αντίληψη πως οι συμμετέχοντες διαθέτουν συλλογικό συναίσθημα, πράγμα που αποτελεί θεμελιώδη αρχή για την ομαδική επιτυχία, προωθώντας κατ' επέκταση την ύπαρξη ενός συνεργατικού και συνεκτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, όσον αφορά στον διαμοιρασμό γνώσεων, ο υψηλός μέσος όρος της (4,11) αποδεικνύει τη θετική κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων στα συνεργατικά περιβάλλοντα. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον εργασιακό τους χώρο ως ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο ενθαρρύνεται και διευκολύνεται ο διαμοιρασμός γνώσεων, πληροφοριών και δεξιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας, προωθώντας την καινοτομία και τη συνεχή εργασιακή μάθηση.

Όσον αφορά στη τυπική απόκλιση των εννοιών, αυτή αποτυπώνει τη μέση απόσταση που απέχει η τιμή της μεταβλητής από το μέσο όρο των τιμών της. Το πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζει τυπική απόκλιση ίση με 0,83. Αυτό το νούμερο υποδηλώνει, πως υπάρχει ένα ευρύ φάσμα απόψεων μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων. Η ομαδική αποτελεσματικότητα αντίστοιχα έχει τυπική απόκλιση ίση με 0,71. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ναι μεν υπάρχει χαμηλότερος βαθμός μεταβλητότητας μεταξύ των απαντήσεων συγκριτικά με τη τυπική απόκλιση του πλεονάσματος προσόντων, αλλά εξακολουθεί να υποδηλώνεται μία μέτρια απόσταση από το μέσο όρο των τιμών της συγκεκριμένης έννοιας. Τέλος, ο διαμοιρασμός γνώσεων παρουσιάζει τη χαμηλότερη τυπική



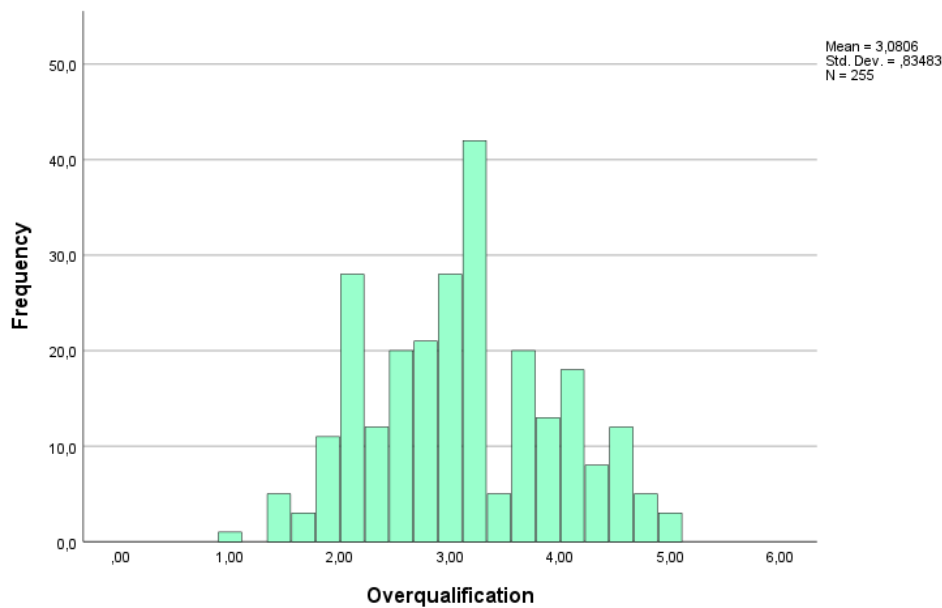
απόκλιση. Αυτό αποδεικνύει, πως οι συμμετέχοντες διαθέτουν μία πιο ευθυγραμμισμένη αντίληψη σχετικά με τη συγκεκριμένη έννοια, υποδηλώνοντας έναν θετικό αντίκτυπο της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Συνοψίζοντας, όχι μόνο μπορούμε μέσω των συγκεκριμένων τιμών να διακρίνουμε το βαθμό συμφωνίας ή και διαφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα, αλλά και οι τυπικές αποκλίσεις παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη ποικιλομορφία των απόψεων. Κατ' επέκταση μας παρέχεται μία ευκρινέστερη κατανόηση σχετικά με το πλεόνασμα προσόντων, την ομαδική αποτελεσματικότητα και τον διαμοιρασμό γνώσεων στα πλαίσια των εργασιακών περιβαλλόντων.

6.4 Ιστογράμματα εννοιών

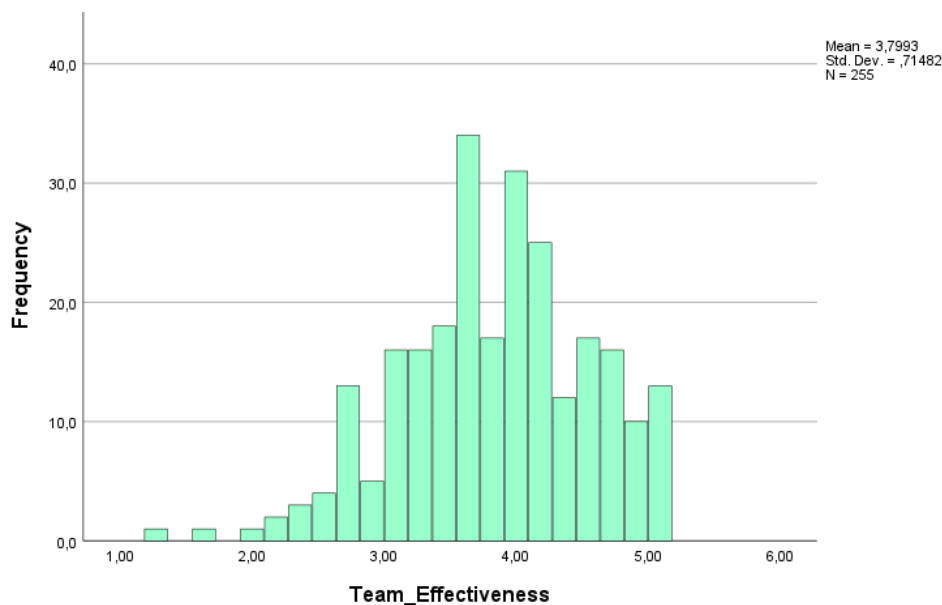
Τα ιστογράμματα αντίστοιχα απεικονίζουν τις κανονικότητες των εννοιών και παρέχουν, σε γενικές γραμμές, μία οπτική απεικόνιση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων της εκάστοτε έρευνας σχετικά με τις αντιλήψεις τους πάνω σε μία συγκεκριμένη έννοια. Ο άξονας των χ αποτυπώνει το εύρος των απαντήσεων, ενώ ο άξονας των ψ τη συχνότητα εμφάνισης της κάθε απάντησης. Κατά την εξέταση των ιστογραμμάτων, παρατηρούμε τη κεντρική τάση αλλά και τη διασπορά των απόψεων. Πιο συγκεκριμένα, στα ακόλουθα τρία γραφήματα, απεικονίζονται τα ιστογράμματα των εννοιών πλεονάσματος προσόντων, αποτελεσματικότητας ομάδας και διαμοιρασμού γνώσεων αντίστοιχα, από τα οποία μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα, δεδομένου ότι οι τιμές που απεικονίζονται στον άξονα των χ εκφράζουν τις ακόλουθες απόψεις: 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, και 5. Συμφωνώ απόλυτα.

Το Γράφημα 9 απεικονίζει το ιστόγραμμα της έννοιας του πλεονάσματος προσόντων και παρατηρούμε μία κεντρική τάση προς την τιμή 3 ενώ υπάρχει και μία ελαφριά διασπορά προς τις τιμές 2 και 4. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως μία ουδέτερη αντίληψη των συμμετεχόντων προς το πλεόνασμα προσόντων, δηλαδή ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την ύπαρξη αυτής της έννοιας στον εργασιακό τους χώρο.



Γράφημα 9: Ιστόγραμμα έννοιας πλεονάσματος προσόντων

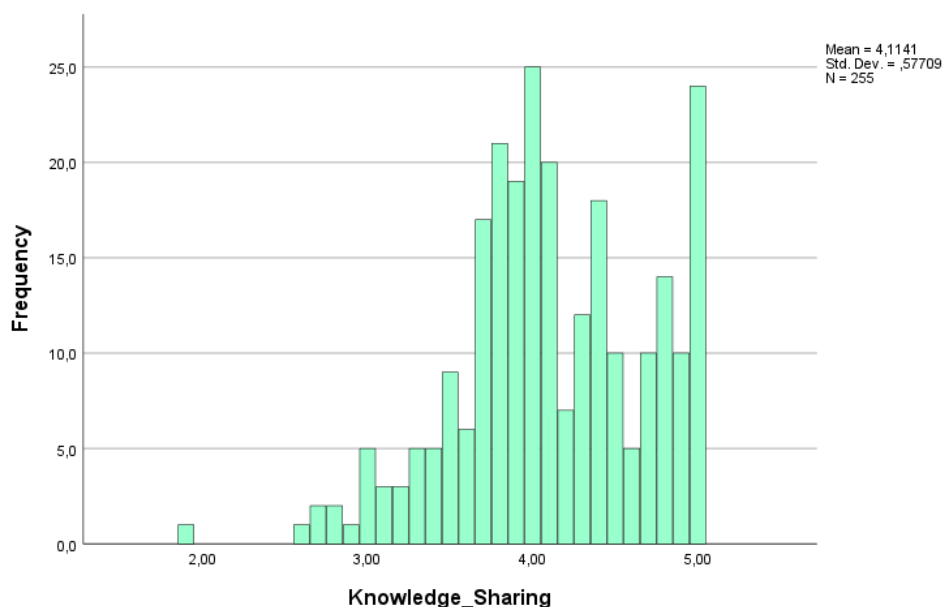
Στο Γράφημα 10 αντίστοιχα, απεικονίζεται το ιστόγραμμα της έννοιας της αποτελεσματικότητας των εργασιακών ομάδων. Παρατηρούμε πως οι απαντήσεις συγκεντρώνονται μεταξύ των αριθμών 3 και 5 με μία εντονότερη τάση στο νούμερο 4. Συνεπώς, παρατηρούμε πως στις εργασιακές ομάδες των συμμετεχόντων υπάρχουν στοιχεία στην εργασιακή τους καθημερινότητα, τα οποία ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των εργασιακών τους ομάδων και κατ' επέκταση την επίτευξη των στόχων τους.



Γράφημα 10: Ιστόγραμμα έννοιας αποτελεσματικότητας ομάδας

Τέλος, στο Γράφημα 11 απεικονίζεται το ιστόγραμμα του διαμοιρασμού γνώσεων, ως έννοια. Στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως οι απαντήσεις των ερωτώμενων

συγκεντρώνονται γύρω από το 4 και το 5. Καταπώς φαίνεται, υπάρχει μία έντονη συναίνεση με την συγκεκριμένη έννοια από το σύνολο των συμμετεχόντων της έρευνας.



Γράφημα 11: Ιστόγραμμα έννοιας διαμοιρασμού γνώσεων

6.5 Συσχετίσεις

Προκειμένου να ανακαλύψουμε όλες τις συνδέσεις ανάμεσα στις εξεταζόμενες έννοιες του πλεονάσματος προσόντων, αποτελεσματικότητας της εργασιακής ομάδας και του διαμοιρασμού γνώσεων στον εργασιακό χώρο, ο πίνακας συσχετίσεων αποτελεί σημαντικό αρωγό, καθώς αποκαλύπτει ποσοτικά τις συσχετίσεις, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Συνεπώς, από τον Πίνακα 3 μπορούμε να πάρουμε πολλές πληροφορίες σχετικά με πιθανά ζεύγη σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να παρατηρήσουμε από τον πίνακα συσχετίσεων, πως το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την τρέχουσα εργασιακή θέση του δείγματος είναι συνυφασμένο με το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτει ($r=0,45$, $p=0,01$). Συνεπώς όσο μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης προϋποθέτει μία θέση, τόσο πιο εκπαιδευμένοι είναι οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται στη συγκεκριμένη θέση.

Η συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων παρατηρούμε πως είναι αρνητικά συνυφασμένη με το επίπεδο εκπαίδευσής τους ($r=-0,16$, $p=0,01$). Αυτό σημαίνει, πως όσο μεγαλύτερη είναι η συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Τέλος, παρατηρούμε ότι τα έτη εργασίας στην τρέχουσα θέση είναι θετικά συνδεδεμένα με τα έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων ($r=0,79$, $p=0,01$). Αυτό θα μπορούσε

να ερμηνευθεί ως την τάση των εργαζομένων που διαθέτουν πολλά έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας να παραμένουν πολλά χρόνια στην εργασιακή τους θέση.

Αφού εξετάσαμε τις συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, θα εξετάσουμε τις συσχετίσεις των εννοιών μεταξύ τους, αλλά και των εννοιών με τα δημογραφικά στοιχεία.

Αρχικά, θα εξετάσουμε το πλεόνασμα προσόντων. Η πρώτη συσχέτιση που παρουσιάζει είναι με το έτος γέννησης των εργαζομένων, η οποία όπως παρατηρούμε είναι θετική ($r=0,22$, $p=0,01$). Συνεπώς όσο περισσότερα πλεονάζοντα εργασιακά προσόντα διαθέτουν οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερο είναι το έτος γέννησής τους (δηλαδή τόσο μικρότεροι είναι ηλικιακά). Εν συνεχεία παρατηρούμε πως το πλεόνασμα προσόντων είναι αρνητικά συνδεδεμένο με το επίπεδο εκπαίδευσης που προϋποτίθεται από την τρέχουσα εργασιακή τους θέση ($r=-0,25$, $p=0,01$). Άρα όσο περισσότερα προσόντα διαθέτουν, τόσο πιο περιττά είναι για τη θέση, στην οποία απασχολούνται στην τρέχουσα περίοδο. Όσον αφορά στα έτη εργασιακής εμπειρίας τόσο συνολικά, όσο και στη τρέχουσα εργασιακή θέση, η συσχέτιση με το πλεόνασμα προσόντων είναι αρνητική με ($r=-0,20$, $p=0,01$) και ($r=-0,17$, $p=0,01$) αντίστοιχα. Συνεπώς, όσο περισσότερα εργασιακά προσόντα παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πιθανό είναι να έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία τόσο συνολικά, όσο και στη τρέχουσα θέση εργασίας τους.

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων των εργαζομένων παρατηρούμε αρχικά, πως παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με το έτος γέννησης των εργαζομένων ($r=-0,14$, $p=0,05$). Συνεπώς όσο μικρότερο είναι το έτος γέννησής τους (άρα τόσο μεγαλύτεροι είναι ηλικιακά), τόσο πιο αποτελεσματικές είναι οι ομάδες των εργαζομένων. Παρατηρείται πως η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι θετικά συνδεδεμένη με το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται από την τρέχουσα εργασιακή θέση των ερωτώμενων ($r=0,16$, $p=0,01$). Άρα όσο μεγαλύτερο το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ομάδα, στην οποία εντάσσονται. Όσον αφορά στη συσχέτιση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, παρατηρούμε πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση ($r=-0,24$, $p=0,01$). Συνεπώς, όσο περισσότερα εργασιακά προσόντα διαθέτουν οι εργαζόμενοι, τόσο λιγότερο αποτελεσματική είναι η ομάδα στην οποία εντάσσονται. Ενώ ένα μικρό μέρος της βιβλιογραφίας εστιάζει στις θετικές επιδράσεις του πλεονάσματος στον εργασιακό χώρο, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας επιβεβαιώνουν την αρνητική συσχέτιση, που αποτελεί και τη μερίδα του λέοντος της βιβλιογραφίας.

Τέλος θα εξετάσουμε τις συσχετίσεις με το διαμοιρασμό γνώσεων. Αρχικά παρατηρείται η αρνητική συσχέτιση με το έτος γέννησης ($r=-0,12$, $p=0,05$). Άρα όσο πιο μικρό το έτος γέννησης των εργαζομένων (δηλαδή όσο πιο μεγάλοι είναι ηλικιακά), τόσο πιο πιθανό είναι να

διαμοιραστούν γνώσεις, πληροφορίες και δεξιότητες με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους. Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης που προαπαιτείται για τη τρέχουσα εργασιακή θέση των εργαζομένων, βλέπουμε πως παρουσιάζει μία θετική συσχέτιση με το διαμοιρασμό γνώσεων ($r=0,13$, $p=0,05$). Συνεπώς, όσο μεγαλύτερο το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για τη τρέχουσα θέση των εργαζομένων, τόσο πιο πιθανό είναι να διαμοιραστούν γνώσεις με τους συναδέλφους τους. Τέλος, υπάρχει θετική συσχέτιση με τα έτη εργασίας στη τρέχουσα θέση ($r=0,13$, $p=0,01$). Συνεπώς, όσο περισσότερα τα έτη εργασίας στη τρέχουσα θέση των εργαζομένων, τόσο πιο πιθανό είναι να διαμοιραστούν πληροφορίες, γνώσεις και δεξιότητες.

Τέλος θα εξετάσουμε τις συσχετίσεις του διαμοιρασμού γνώσεων με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Παρατηρούμε, πως η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι θετικά συσχετισμένη με το διαμοιρασμό γνώσεων ($r=0,58$, $p=0,01$). Αυτό σημαίνει πως όσο περισσότερο διαμοιράζονται τις γνώσεις τους οι εργαζόμενοι, τόσο πιο αποτελεσματικές είναι οι εργασιακές τους ομάδες. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει την βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει, πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι, που διαθέτουν πλεόνασμα, δε διαμοιράζονται τις δεξιότητές τους (Zhao et al., 2021) και δεύτερον, τονίζεται στη συγκεκριμένη έρευνα ο σημαντικός ρόλος που μπορεί να παίξει ο διαμοιρασμός γνώσεων στην επίτευξη των στόχων και γενικότερα στην αποτελεσματικότερη εργασία.

Correlations												
		Φύλο	Έτος γέννησης (4ψήφιο)	Οικογενειακή κατάσταση	Τομέας απασχόλησης	Επίπεδο εκπαίδευσης	Επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται από την τρέχουσα εργασιακή θέση	Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	Έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση	Πλεόνασμα προσόντων	Αποτελεσμ. ομάδας	Διαμοιρασμός γνώσεων
Φύλο	Pearson Correlation	--										
Έτος γέννησης (4ψήφιο)	Pearson Correlation	-,092	--									
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	,008	-,582**	--								
Τομέας απασχόλησης	Pearson Correlation	-,014	,051	-,048	--							
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	,139*	,043	-,171**	,051	--						
Επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται από την τρέχουσα εργασιακή θέση	Pearson Correlation	,020	,003	-,067	,080	,455**	--					
Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	Pearson Correlation	,055	-,929**	,576**	-,043	-,162**	-,096	--				
Έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση	Pearson Correlation	,164**	-,769**	,460**	,021	-,094	-,089	,790**	--			
Πλεόνασμα προσόντων	Pearson Correlation	,100	,220**	-,190**	-,115	-,054	-,256**	-,200**	-,170**	--		
Αποτελεσμ. ομάδας	Pearson Correlation	-,066	-,143*	,194**	,045	,094	,166**	,120	,180**	-,240**	--	
Διαμοιρασμός γνώσεων	Pearson Correlation	,132*	-,127*	,207**	,019	,090	,136*	,100	,130*	-,120	,580**	--
		,035	,043	,001	,759	,151	,030	,113	,038	,056	,000	
		255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255

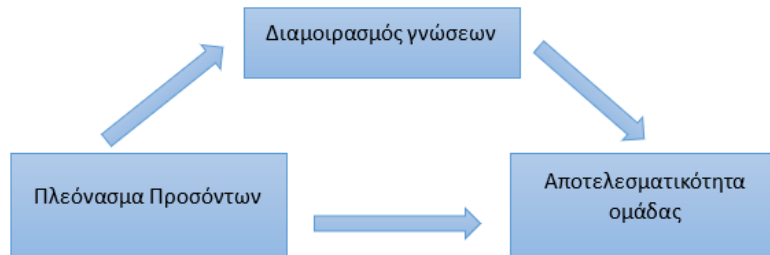
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.

Πίνακας 3: Συσχετίσεις

6.6 Παλινδρόμηση

Προκειμένου να εξετάσουμε, αν τα αποτελέσματα των παραπάνω συσχετίσεων επιβεβαιώνονται, θα πρέπει να κάνουμε μία παλινδρόμηση για να αναδειχθεί η ύπαρξη σχέσης αιτίου – αποτελέσματος ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές.



Γράφημα 12: Εξεταζόμενο μοντέλο

Κύριος σκοπός είναι η διερεύνηση του βαθμού, στον οποίο ο διαμοιρασμός γνώσεων μεσολαβεί στον αντίκτυπο που έχει το πλεόνασμα προσόντων πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Λαμβάνοντας υπόψιν το εξεταζόμενο μοντέλο, το οποίο είναι της μορφής X, Y και Med, θα επιλέξουμε το μοντέλο 4 του Hayes στην παλινδρόμηση, θέτοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή X το πλεόνασμα προσόντων (O_Q), ως εξαρτημένη Y την αποτελεσματικότητα της ομάδας (T_E), ενώ ως διαμεσολαβητικό παράγοντα το διαμοιρασμό γνώσεων (K_S). Στον ακόλουθο Πίνακα 4 απεικονίζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης με χρήση του εργαλείου Process-macro v4.2.:

Model : 4							
Y : T_E							
X : O_Q							
M : K_S							
Sample							
Size: 255							

OUTCOME VARIABLE:							
K_S							
Model Summary							
Πρώτο μέρος	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.12	.01	.33	3.67	1.00	253.00	.06
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4.37	.14	31.73	.00	4.10	4.64	
O_Q	-.08	.04	-1.92	.06	-.17	.00	

OUTCOME VARIABLE:
T_E

Model Summary

Δεύτερο μέρος

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.61	.37	.33	72.87	2.00	252.00	.00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.41	.31	4.60	.00	.80	2.01
O_Q	-.15	.04	-3.44	.00	-.23	-.06
K_S	.69	.06	11.08	.00	.57	.82

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Τρίτο μέρος

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	.04	-3.44	.00	-.23	-.06

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
K_S	-.06	.03	-.12	.01

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

Πίνακας 4: Παλινδρόμηση

Αρχικά παρατηρούμε το πρώτο μέρος του πίνακα, όπου εξετάζεται η επιρροή του πλεονάσματος προσόντων (O_Q) στο διαμοιρασμό γνώσεων (K_S) και βλέπουμε πως το p ισούται με 0,06. Από τη στιγμή που είναι μεγαλύτερο του 0,05, καταλαβαίνουμε πως το μοντέλο μας δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Συνεπώς, δε μπορούμε να αποφανθούμε για το αν υπάρχει επιρροή του πλεονάσματος προσόντων πάνω στο διαμοιρασμό γνώσεων. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα ανώτατα και κατώτατα όρια LLCI και ULCI, καθώς είναι ετερόσημα -0,17 και 0 αντίστοιχα. Συνεπώς, απορρίπτουμε την δεύτερη υπόθεση του δείγματος, η οποία υποστηρίζει πως το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με το διαμοιρασμό γνώσεων.

Στο δεύτερο μέρος του πίνακα βλέπουμε την επιρροή τόσο του πλεονάσματος προσόντων (O_Q), όσο και του διαμοιρασμού γνώσεων (K_S) πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (T_E). Αρχικά παρατηρούμε πως ο συντελεστής ερμηνευτικότητας του υποδείγματος R-sq ισούται με 0,37. Αυτό σημαίνει πως το 37% της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή του πλεονάσματος προσόντων, ερμηνεύει τις δύο ακόμη μεταβλητές, που συμμετέχουν στο μοντέλο, δηλαδή το διαμοιρασμό γνώσεων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον θα εστιάσουμε στο δείκτη p, ο οποίος ισούται με 0. Καθώς η τιμή του είναι μικρότερη του 0,05, συμπεραίνουμε πως το μοντέλο αυτό είναι στατιστικά σημαντικό. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από τα LLCI και ULCI και των δύο μεταβλητών, που ισούνται με -0,23 και



-0,06 για το πλεόνασμα προσόντων και 0,57 και 0,82 για το διαμοιρασμό γνώσεων αντίστοιχα. Τέλος παρατηρούμε τα coeff των δύο μεταβλητών που ισούνται με -0,15 και 0,69 αντίστοιχα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα, ότι το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά και στατιστικά σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως υποστηρίζεται και από τους Luksyte et al. (2011) και τους Feldman et al. (2002) και επιπλέον, ο διαμοιρασμός γνώσεων επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφία από τους Ali et al. (2019) και τους Khan et al. (2023).

Στο τρίτο μέρος του πίνακα παρατηρούμε αρχικά την άμεση και εν συνεχεία την έμμεση επιρροή της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Στην άμεση επίδραση απεικονίζονται ξανά τα αποτελέσματα που προέκυψαν στο δεύτερο μέρος του πίνακα αναφορικά με την επίδραση του πλεονάσματος προσόντων πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όσον αφορά στην έμμεση επιρροή και στο διαμεσολαβητικό ρόλο του διαμοιρασμού γνώσεων, αυτό το μέρος εξετάζει την τέταρτη υπόθεση της έρευνας και βλέπουμε πως τα BootLLCI και BootULCI ισούνται με -0,12 και 0,01 αντίστοιχα. Από τη στιγμή που είναι ετερόσημα, συμπεραίνουμε πως το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Όπως αναμέναμε, λόγω της απόρριψης της δεύτερης υπόθεσης, απορρίπτουμε και την τέταρτη υπόθεση, καθώς δε μπορεί να υπάρξει διαμεσολαβητική σχέση από τη στιγμή που δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και το διαμοιρασμό γνώσεων.

Συνοψίζοντας μέσω των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης καταλήγουμε στο συμπέρασμα, πως επιβεβαιώνεται η πρώτη μας υπόθεση, η οποία υποστηρίζει πως το πλεόνασμα προσόντων (O_Q: Overqualification) επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας (T_E: Team Effectiveness) αλλά με αρνητικό τρόπο και επιπλέον επιβεβαιώνεται και η τρίτη υπόθεση της έρευνας, η οποία υποστηρίζει τη θετική σχέση ανάμεσα στο διαμοιρασμό γνώσεων (K_S: Knowledge Sharing) και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τέλος, όσον αφορά την τέταρτη υπόθεση που αφορά στην θετική επιρροή της αποτελεσματικότητας της ομάδας από το πλεόνασμα προσόντων, μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου του διαμοιρασμού γνώσεων, αυτή θα απορριφθεί, καθώς έχει ήδη απορριφθεί η δεύτερη υπόθεση, που αφορά στη σχέση ανάμεσα σε πλεόνασμα προσόντων και διαμοιρασμό γνώσεων. Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα αποτυπώνονται πιο περιεκτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Υποθέσεις	Σχέσεις	Συμπέρασμα
Υπόθεση 1	Πλεόνασμα προσόντων – Αποτελεσματικότητα ομάδας	Επιβεβαιώνεται
Υπόθεση 2	Πλεόνασμα προσόντων – Διαμοιρασμός γνώσεων	Απορρίπτεται
Υπόθεση 3	Διαμοιρασμός γνώσεων – Αποτελεσματικότητα Ομάδας	Επιβεβαιώνεται
Υπόθεση 4	Πλεόνασμα Προσόντων – Διαμοιρασμός Γνώσεων – Αποτελεσματικότητα ομάδας	Απορρίπτεται

Πίνακας 5: Έλεγχος υποθέσεων



7. Συζήτηση συμπερασμάτων

Κατά την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης, επιδιώχθηκε η διαλεύκανση των εννοιών του πλεονάσματος προσόντων και της ομαδικής αποτελεσματικότητας, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ αυτών, λαμβάνοντας το φαινόμενο του διαμοιρασμού γνώσεων ως έναν μεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ των δύο προηγούμενων. Προκειμένου να γίνουν αυτά ξεκάθαρα και αντιληπτά, αναλύθηκαν τόσο οι επιδράσεις ύπαρξης μελών με περίσσεια προσόντων μέσα σε μία εργασιακή ομάδα, όσο και οι προϋποθέσεις ύπαρξης μίας εργασιακής ομάδας που διέπεται από τις αρχές της δικαιοσύνης, του σεβασμού και της επικοινωνίας, η οποία επιτυγχάνει τους στόχους και χαρακτηρίζεται από τη συνοχή των μελών της.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα φαινόμενο που μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό (Erdogan και Bauer, 2009; Maynard et al., 2015), καθώς είναι άρρηκτα συνυφασμένο με αρνητικές συμπεριφορές, μειωμένη εργασιακή απόδοση και αύξηση της δυσaráσκειας, καθώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις από αυτές που αποτελούν προϋπόθεση για την τρέχουσα εργασιακή τους θέση δεν ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους τους (Cable και Edwards, 2004). Από την άλλη, απαραίτητη προϋπόθεση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας είναι η συνεχής μάθηση και η διαρκής ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών (West, 2012).

Στη συγκεκριμένη έρευνα έλαβαν μέρος εργαζόμενοι από διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης και ηλικίας, με κοινό χαρακτηριστικό ότι όλοι τους εργάζονται σε ομαδικά εργασιακά περιβάλλοντα. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα μοντέλο που περιλάμβανε και συνδύαζε τις έννοιες του πλεονάσματος προσόντων, της αποτελεσματικότητας της ομάδας αλλά και του διαμοιρασμού γνώσεων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν υπογράμμισαν όχι μόνο τα οφέλη και τις επιπτώσεις που μελετήσαμε στο θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά και τον κρίσιμο ρόλο που παίζει ο διαμοιρασμός γνώσεων από τα μέλη με περίσσεια προσόντων στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η εξέταση αυτού του διαμοιρασμού γνώσεων παρείχε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη βελτίωση της δυναμικής της ομάδας, καθώς και με τον μετριασμό πιθανών συγκρούσεων που είναι πιθανό να προκληθούν από τις επιπτώσεις που έχει το πλεόνασμα προσόντων μέσα σε μία εργασιακή ομάδα. Συνεπώς, τονίστηκε η σημασία ύπαρξης μίας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας, ανταλλαγής ιδεών και γνώσεων, καθώς και συνεχούς μάθησης προς την επίτευξη της ενσωμάτωσης ατόμων με διαφορετικές δεξιότητες σε μία ομάδα και εν τέλει προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

Στην πρώτη υπόθεση της έρευνας, εξετάζουμε αν το πλεόνασμα προσόντων επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων. Από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, επιβεβαιώνουμε την ύπαρξη αυτής της επίδρασης, όμως η σχέση τους είναι αρνητική. Συνεπώς,



το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά και στατιστικά σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας, πράγμα που μας επιβεβαιώνει το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, η οποία εστιάζει κυρίως στις αρνητικές επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων πάνω στην επίτευξη των στόχων προσόντων (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2015).

Η δεύτερη υπόθεση αντίστοιχα εξετάζει αν υπάρχει θετική επιρροή του πλεόνασμα προσόντων στο διαμοιρασμό γνώσεων. Στη παρούσα έρευνα δε βρέθηκε συσχέτιση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, άρα απορρίπτεται η δεύτερη υπόθεση. Αυτό γίνεται αντιληπτό και από τη βιβλιογραφία, καθώς υπάρχει διχογνωμία σχετικά με το αν τα άτομα που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων μοιράζονται τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν πως αυτά τα άτομα μοιράζονται πληροφορίες και ικανότητες, προσφέροντας στην ομάδα καινοτόμες ιδέες (Khan et al., 2023), ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων αποφεύγουν να μοιραστούν γνώσεις (Erdogan et al., 2020a,b; Luksyte et al., 2021; Zhao et al., 2021). Συνεπώς, δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και την ανταλλαγή γνώσεων.

Η τρίτη υπόθεση αφορά στη θετική επίδραση του διαμοιρασμού γνώσεων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όπως παρατηρήθηκε και από τον πίνακα της παλινδρόμησης αλλά και από τον πίνακα των συσχετίσεων, ο διαμοιρασμός γνώσεων έχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, επιβεβαιώνοντας την τρίτη υπόθεση της έρευνας. Με αυτό το εύρημα είναι σύμφωνοι και πολλοί ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο διαμοιρασμός γνώσεων είναι εξαιρετικά ωφέλιμος για την επίτευξη των εργασιακών στόχων μίας ομάδας (Ali et al., 2019; Luksyte et al., 2011)

Τέλος, όσον αφορά στην τέταρτη υπόθεση της έρευνας, αυτή εξετάζει τη θετική επιρροή του πλεονάσματος προσόντων πάνω στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου που παίζει ο διαμοιρασμός γνώσεων. Καθώς απορρίφθηκε η δεύτερη υπόθεση που αφορά στη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και στο διαμοιρασμό γνώσεων, θα πρέπει να απορρίψουμε και την τέταρτη υπόθεση.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε, πως το βασικότερο συμπέρασμα, που προέκυψε από τη συγκεκριμένη εργασία, είναι η πολύτιμη συμβολή του διαμοιρασμού γνώσεων στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς παρέχεται η δυνατότητα αύξησης της αποτελεσματικότητας των ομάδων και κατ' επέκταση του οργανισμού.



8. Συμβολή μελέτης, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κατόπιν ανάλυσης του θεωρητικού υποβάθρου, των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης και των συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης είναι σημαντικό να αναφερθούν η συμβολή της υπό κρίση έρευνας στους οργανισμούς, οι περιορισμοί της, αλλά και να τεθούν ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Προτάσεις προς τους οργανισμούς

Όπως έχει αναφερθεί ξανά στη παρούσα έρευνα, το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα πολύ συχνό φαινόμενο, το οποίο μεγιστοποιείται τις τελευταίες δεκαετίες. Καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί θέλουν να αποτελούνται από αποτελεσματικές ομάδες υψηλών επιδόσεων, κρίνεται εξαιρετικά σημαντική η πλήρης κατανόηση των επιδράσεων του πλεονάσματος προσόντων πάνω στη δυναμική της εκάστοτε εργασιακής ομάδας.

Αρχικά, θα πρέπει οι οργανισμοί να μεριμνήσουν ώστε να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των δεξιοτήτων του εργαζόμενου και των προαπαιτούμενων δεξιοτήτων της εκάστοτε θέσης εργασίας, προκειμένου να ικανοποιούνται οι προσδοκίες του εργαζόμενου. Κατά συνέπεια δύναται να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και κατ' επέκταση να ενισχυθεί η δημιουργικότητα και η συνεργασία μεταξύ των μελών (Hackman, 2002), δημιουργώντας μία αποτελεσματική ομάδα με κοινό όραμα και στόχους.

Κατά το στάδιο της επιλογής των εργαζομένων, οι οργανισμοί οφείλουν στη περίπτωση που τελικά καταλήξουν να προσλάβουν έναν εργαζόμενο με περίσσεια δεξιοτήτων, είτε να τον τοποθετήσουν σε θέση αντίστοιχη των προσόντων του, είτε να του προσδώσουν κίνητρα για άμεση και ταχεία εξέλιξη σε μία θέση που θα ανταποκρίνεται στο γνωστικό του υπόβαθρο. Συνακόλουθα, οι οργανισμοί θα μπορούν να καλλιεργήσουν το αίσθημα της επάρκειας και της επιβεβαίωσης στους εργαζομένους με πλεόνασμα προσόντων, πράγμα που θα τους βοηθήσει να μην απωλέσουν τα κίνητρά τους, αξιοποιώντας κατά το μέγιστο αυτά που διαθέτουν στη γνωστική τους φαρέτρα (Carless, 2005).

Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα έρευνα περιορίστηκε τόσο χρονικά, στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, όσο και γεωγραφικά, αφού περιορίστηκε μόνο στην Ελλάδα, αποδίδοντας ένα δείγμα 255 ατόμων. Παρόλο που το μέγεθος του δείγματος είναι ικανοποιητικό, υπάρχουν περιθώρια αμφισβήτησης της αντικειμενικότητάς του, καθώς υπήρχαν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου δεν μπορεί να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων.



Επιπροσθέτως, δε θα πρέπει να παραληφθεί από τους περιορισμούς, το γεγονός ότι δε μπορεί να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων σχετικά με την εργασία των συμμετεχόντων σε ένα ομαδικό εργασιακό περιβάλλον. Είναι πιθανό ορισμένοι από τους εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο να μην εργάζονται εντός μίας ομάδας, πράγμα που το παρατηρούμε και από τα δημογραφικά στοιχεία, όπου βλέπουμε ότι το 14,9% των συμμετεχόντων είναι ελεύθεροι επαγγελματίες.

Εξίσου σημαντικό περιορισμό αποτελεί το γεγονός, ότι αρκετοί εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Για το λόγο αυτό, αμφισβητείται η αντικειμενικότητα και η ειλικρίνεια των απαντήσεών τους, καθώς ελλοχεύει ο φόβος ή η υπόνοια μεροληψίας.

Τέλος, στη παρούσα έρευνα δε μπορεί να διασφαλιστεί αν ο εκάστοτε εργαζόμενος διαθέτει αντικειμενική άποψη σχετικά περίσσεια δεξιοτήτων του για τη θέση εργασίας στην οποία απασχολείται, καθώς ο κάθε ερωτώμενος αποκρίθηκε βασιζόμενος στην υποκειμενική του αντίληψη σχετικά με τα κεκτημένα προσόντα του και τα προαπαιτούμενα προσόντα της θέσης εργασίας του.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρόλο που το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα πολύ επίκαιρο και φλέγον ζήτημα των οργανισμών, δεν έχει μελετηθεί στην έκταση που θα έπρεπε στη χώρα μας και αυτό δίνει το έναυσμα για νέες αντίστοιχες έρευνες.

Αρχικά, οι διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις του πλεονάσματος πάνω στη συνοχή της ομάδας και στην επίτευξη των στόχων, όπως επίσης θα ήταν σημαντικό να ληφθούν μεγαλύτερα δείγματα και από άλλους κλάδους εργασίας, προκειμένου να δημιουργηθεί μία πιο σφαιρική εικόνα γύρω από το συγκεκριμένο φαινόμενο.

Επιπλέον, θα ήταν σκόπιμο να ερευνηθούν και να εξεταστούν πιο διεξοδικά τα πλεονάζοντα προσόντα των εργαζομένων μέσω ποιοτικών ερευνών, εμβαθύνοντας στις υποκειμενικές εκφάνσεις του συγκεκριμένου φαινομένου, όπως είναι τα κίνητρα, οι προκλήσεις και οι προβληματισμοί των ατόμων που διαθέτουν περίσσεια δεξιοτήτων και να ερευνηθεί ο αντίκτυπος αυτών πάνω στην επίδοση και στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων.

Μία εξίσου ενδιαφέρουσα πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η εξέταση του ρυθμιστικού και συντονιστικού ρόλου του διαμοιρασμού γνώσεων (moderation effect) στη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, αλλάζοντας τη δομή του παρόντος μοντέλου αυτής της έρευνας και χρησιμοποιώντας το μοντέλο 1 του Hayes στην παλινδρόμηση. Κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να εξεταστεί



κατά πόσο η προσθήκη του διαμοιρασμού γνώσεων εντός μίας εργασιακής ομάδας μπορεί να επηρεάσει τη σχέση ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων που μπορεί να υπάρχει μέσα στην ομάδα και στον τρόπο και την ταχύτητα, κατά την οποία επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι της ομάδας.

Τέλος θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον να διεξαχθεί μία πιο ενδελεχής μελέτη του πλεονάσματος προσόντων σε συνδυασμό με τον διαμοιρασμό γνώσεων συγκρίνοντας τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν από εργαζόμενους τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στον Δημόσιο τομέα, προκειμένου να αποκαλυφθούν τυχούσες διαφορές ως προς την αξιοποίηση του πλεονάσματος προσόντων εντός των ομάδων την επίδραση αυτού στη λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Βιβλιογραφία

Ali, Arif & Paneer Selvam, Dhanapal Durai Dominic & Paris, Lori & Gunasekaran, Angappa (2019). 'Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry', *Journal of Knowledge Management*, 23(9), pp. 1806-1837.

Adams, J. S. (1965). 'Inequity in social exchange'. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267-299, Academic Press.

Alba-Ramirez, A. (1993). 'Mismatch in the Spanish Labor Market: Overeducation?' *The Journal of Human Resources*, 28(2), pp.259-278.

Bartol, K.M. and Srivastava, A. (2002). 'Encouraging knowledge sharing: the role of organizational rewards systems', *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), pp. 64-76

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). 'Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators', Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 87–111.

Brooks, A.W., Gino, F. and Schweitzer, M.E. (2015). 'Smart people ask for (my) advice: seeking advice boosts perceptions of competence', *Management Science*, 61(6), pp. 1421-1435.

Cable, D. & Edwards, J. (2004). 'Complementary and supplementary fit : A theoretical and Empirical Integration', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp.822-834.

Carless, Sally A. (2005). 'Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study.' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(3), pp.411-429.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). 'What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite'. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Crosby, F. (1976). 'A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*', 83(2), pp. 85-113.



Dekker, R., de Grip, A. and Heijke, H. (2002). 'The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labor market', *International Journal of Manpower*, 23(2), pp. 106-125.

Edwards, J. R. (1991). 'Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique'. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, pp. 283-357.

Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2009). 'Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment', *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 557- 565.

Erdogan, B., Bauer, T.N. (2011). 'The Impact of Underemployment on Turnover and Career Trajectories'. In: Maynard, D., Feldman, D. (eds) *Underemployment*. Springer, New York, NY.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J., Truxillo, D.M. (2011a). 'Overqualification Theory, Research and Practice: Things That Matter.' *Industrial and Organizational Psychology*, 4, pp. 260-267.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J., & Truxillo, D.M. (2011b). 'Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations'. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, pp. 215-232.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J.M., & Truxillo, D.M. (2019). 'Overqualified Employees: Implications for Human Resource Management'. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 37, pp. 175-213.

Feldman, D.C. (1996). 'The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment'. *Journal of Management*, 22(3), pp. 385-407.

Feldman, D.C., Leana, C.R. & Bolino, M.C. (2002). 'Underemployment and relative deprivation among re-employed executives'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 453-471.

Fine, S. & Nevo, B. (2008). 'Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), pp. 346-355.

Hackman, J. R. (1987). 'The design of work teams'. *Handbook of organizational behavior*, pp. 315-342.



Hackman, J.R. (2002). 'Leading teams: Setting the stage for great performances'. *Harvard Business Press*.

Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (1996). 'Leadership: A Communication Perspective' (2nd ed.). *Prospect Heights, IL: Waveland Press*.

Hackman, J.R., & Wageman, R. (2005). 'A Theory of Team Coaching'. *Academy of Management Review*, 30(2), pp. 269–287.

Hartog, J. (2000). 'Over-Education and Earnings: Where Are We, Where Should We Go?' *Economics of Education Review*, 19, pp.131-147.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). 'Social identity and self-categorization processes in organizational contexts'. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.

Hung, C. (2008). 'Overeducation and undereducation in Taiwan', *Journal of Asian Economics*, 19(2), pp. 125-137.

Johnson, G.J., & Johnson, W.R. (1997). 'Perceived Overqualification, Emotional Support, and Health'. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), pp. 1906-1918.

Johnson, W.R., Morrow, P.C., & Johnson, G.J. (2002). 'An Evaluation of Perceived Scale Across Work Setting'. *The Journal of Social Psychology*, 136(4), pp. 425-441.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). 'The discipline of teams'. *Harvard Business Review*, 71(2), pp. 111-120.

Khan, L.J. & Morrow, P.C. (1991). 'Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction', *Journal of Business Research*, 22(2), pp.211-218.

Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Nisar, H.G., Ali, A. and Zada, S. (2023). 'The positive side of overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning', *Journal of Knowledge Management*, 27(4) , pp. 993-1015.

Klasen, R.D. & Jacobs, J. (2001). 'Experimental comparison of Web, electronic and mail survey technologies in operations management', *Journal of Operations Management*, 19(6), pp.713-128.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit'. *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 281-342.



Kuhnert K. & McCauley D.P. (1996). 'Applying alternative survey methods'. In Kraut A I (Ed.), *Organizational surveys*, pp. 233-254.

Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). 'Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes'. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). 'The development of goal setting theory: A half century retrospective'. *Motivation Science*, 5(2), pp. 93–105.

Liu, W., Zhu, R. & Yang. Y. (2010). 'I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformation leadership', *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp.189-202.

Liu, Y., Lam, L.W. and Loi, R. (2014). 'Examining professionals' identification in the workplace: the roles of organizational prestige, work-unit prestige, and professional status'. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), pp. 789-810.

Luksyte, A & Spitzmueller, C. (2016). 'When are overqualified creative? It depends on contextual factors', *Journal of Organizational Behavior*, 37, pp.635-653.

Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). 'Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp. 279-296.

Ma, B. and Zhang, J. (2021). 'Are overqualified individuals hiding knowledge: the mediating role of negative emotion state', *Journal of Knowledge Management*, 26(3), pp. 506-527.

Ma, C., Ganegoda, D.B., Chen, Z.X., Jiang, X. and Dong, C. (2020b). 'Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: mediating role of career identity and moderating role of leader humility', *Human Resource Management*, 59(6), pp. 521-536.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). 'An Integrative Model of Organizational Trust'. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.

Maynard, D.C., Brondolo, E.M., Connelly, C.E., & Sauer, C.E. (2015). 'I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification'. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), pp. 208-232.



Maynard, D.C., Joseph, T.A., & Maynard, A.M. (2006). 'Underemployment, job attitudes, and turnover intentions'. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp. 509-536.

McGuiness, S., Wooden, M. (2009). 'Overskilling, Job Insecurity, and Career Mobility, Industrial Relations'. *A Journal of Economy and Society*, 48(2), pp.256-286.

McKee-Ryan, F.M. & Harvey, J. (2011). 'I have a job, but....A review of underemployment'. *Journal of Management*, 37(4) , pp.962-996.

Ramírez Heller Benjamin, Berger Rita, C. et al. (2014). 'Does an Adequate Team Climate for Learning Predict Team Effectiveness and Innovation Potential?' A Psychometric Validation of the Team Climate Questionnaire for Learning in an Organizational Context, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, pp.543-550.

Russell, Z.A., Ferris, G.R., Thompson, K.W. and Sikora, D.M. (2016). 'Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: leveraging an underutilized resource with political skill', *Human Resource Management Review*, 26(2), pp. 125-135.

Salas, E., Sims, D.E., Burke C.S. (2005). 'Is there a "Big Five" in Teamwork?'. *Small Group Research*, 26(5), pp. 539-631.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). 'The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings'. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.

Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). 'Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review'. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), pp. 203–232.

Thompson, K.W., Shea, T.H., Sikora, D.M., Perrewé, P.L. & Ferris, G.R. (2013). 'Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth', *Business Horizons*, 56, pp. 113-121.

Vaisey, S. (2006). 'Education and its Discontents: Overqualification in America'. *Social Force*, 85(2), pp. 835–864.

Verhaest, D., Omeij, E. (2006). 'The Impact of Overeducation and its Measurement'. *Social Indicators Research*, 77, pp. 419-448.



Wald, S. (2005). 'The impact of overqualification on job search'. *International Journal of Manpower*, 26(2), pp. 140-156.

West, M. A. (2012). 'Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research'. *John Wiley & Sons*.

Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z., Lockwood, A.J. (2015) 'Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals', *Journal of Vocational Behavior*, 90, pp. 154-162.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). 'Team leadership. The Leadership Quarterly', 12(4), pp. 451-483.

Zhang, L.-N., Li, Y.-M., & Cao, Y. (2017). 'The Relationship Study of Perceived Overqualification and Knowledge Sharing on Team Performance'. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 50, pp. 229-233.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). 'The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis'. *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 647-680.

Zhao, L., Zhao, S., Zeng, H., & Bai, J. (2021). 'To share or not to share? A moderated mediation model of the relationship between perceived overqualification and knowledge sharing'. *Baltic Journal of Management*, 16(5) pp. 681-698.



Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Α' μέρος: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Παρακαλώ απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα συμπληρώνοντας με ένα (X) στην αντίστοιχη απάντηση:

1. Φύλο:	☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐ Άλλο
2. Έτος γέννησης (4ψήφιο)	
3. Οικογενειακή κατάσταση	☐ Άγαμος/η ☐ Σε σχέση ☐ Έγγαμος/η ☐ Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐ Άλλο
4. Τομέας απασχόλησης	☐ Ιδιωτικός τομέας ☐ Δημόσιος τομέας ☐ Ελεύθερος επαγγελματίας
5. Επίπεδο εκπαίδευσης	☐ Απόφοιτος/η Δημοτικού ☐ Απόφοιτος/η Γυμνασίου ☐ Απόφοιτος/η Λυκείου ☐ Απόφοιτος/η ΤΕΙ ☐ Απόφοιτος/η ΑΕΙ ☐ Απόφοιτος/η Ιδιωτικής σχολής ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ☐ Κάτοχος διδακτορικού τίτλου ☐ Άλλο
6. Προαπαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την τρέχουσα εργασιακή σας θέση	☐ Απόφοιτος/η Δημοτικού ☐ Απόφοιτος/η Γυμνασίου ☐ Απόφοιτος/η Λυκείου ☐ Απόφοιτος/η ΤΕΙ ☐ Απόφοιτος/η ΑΕΙ ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ☐ Κάτοχος διδακτορικού τίτλου ☐ Άλλο
7. Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	έτη
8. Έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση	έτη



Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

9. Η δουλειά μου απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση από αυτή που κατέχω.	1	2	3	4	5
10. Η εργασιακή μου εμπειρία δεν είναι απαραίτητη για να έχω επιτυχία σε αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
11. Διαθέτω εργασιακές ικανότητες που δεν απαιτούνται για αυτήν την δουλειά.	1	2	3	4	5
12. Κάποιος/α με λιγότερη εκπαίδευση από εμένα θα μπορούσε να αποδώσει καλά σε αυτήν την δουλειά.	1	2	3	4	5
13. Η προηγούμενη εκπαίδευσή μου δεν αξιοποιείται πλήρως στη δουλειά που έχω τώρα.	1	2	3	4	5
14. Διαθέτω περισσότερες γνώσεις από όσες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου στην παρούσα εργασία μου	1	2	3	4	5
15. Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται σε αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
16. Κάποιος/α με λιγότερη εργασιακή εμπειρία από εμένα θα μπορούσε να κάνει αυτή τη δουλειά εξίσου καλά.	1	2	3	4	5
17. Έχω περισσότερες ικανότητες από όσες χρειάζομαι ώστε να κάνω αυτήν την δουλειά.	1	2	3	4	5
18. Εμπιστεύομαι τα μέλη της ομάδας μου για την εκπλήρωση των ευθυνών και των δεσμεύσεών τους.	1	2	3	4	5
19. Τα μέλη της ομάδας μου κατανοούν και ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της ομάδας.	1	2	3	4	5

20.Τα μέλη της ομάδας είναι δεκτικά σε νέες προτάσεις.	1	2	3	4	5
21.Διατίθενται ευκαιρίες εντός του οργανισμού μου για ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων μου.	1	2	3	4	5
22.Η ομάδα μου διατηρεί τακτική επικοινωνία για εργασιακά ζητήματα.	1	2	3	4	5
23.Έχω κίνητρο να συνεισφέρω στην επιτυχία της ομάδας.	1	2	3	4	5
24.Ενδιαφέρομαι για τους στόχους της ομάδας μου.	1	2	3	4	5
25.Ο προϊστάμενός μου καθοδηγεί σωστά την ομάδα, ως προς την εκπλήρωση των στόχων της.	1	2	3	4	5
26.Λαμβάνονται υπόψιν οι απόψεις όλων των μελών κατά την λήψη αποφάσεων εντός της ομάδας.	1	2	3	4	5
27.Λαμβάνονται υπόψιν οι απόψεις όλων των μελών κατά την λήψη αποφάσεων εντός της ομάδας.	1	2	3	4	5
28.Τα μέλη της ομάδας μου είναι συνεπή και συμμετέχουν στις συναντήσεις της ομάδας.	1	2	3	4	5
29.Ο διαμοιρασμός γνώσεων θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας να λύσουν προβλήματα.	1	2	3	4	5
30.Ο διαμοιρασμός γνώσεων μου θα ενίσχυε τη συνοχή μου με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.	1	2	3	4	5
31.Ο διαμοιρασμός γνώσεων θα αύξανε την παραγωγικότητα της ομάδας.	1	2	3	4	5
32.Ο διαμοιρασμός των γνώσεών μου θα βοηθούσε τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους της.	1	2	3	4	5
33.Ο διαμοιρασμός των γνώσεών μου με άλλα μέλη της ομάδας είναι ωφέλιμος.	1	2	3	4	5
34.Οι συνάδελφοί μου θεωρούν πως πρέπει να μοιράζομαι τις γνώσεις μου μαζί τους.	1	2	3	4	5
35.Μοιράζομαι τα προσωπικά εργασιακά μου αρχεία με τα μέλη της ομάδας.	1	2	3	4	5

36.Μοιράζομαι τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιώ κατά τη διάρκεια της εργασίας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.	1	2	3	4	5
37.Μοιράζομαι την τεχνογνωσία και την εμπειρία μου με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.	1	2	3	4	5
38.Θα προσπαθήσω να μοιραστώ την τεχνογνωσία από την εκπαίδευσή μου με πιο αποτελεσματικό τρόπο.	1	2	3	4	5

Παράρτημα 2

Πίνακες SPSS

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	116	45,5	45,5	45,5
	Γυναίκα	139	54,5	54,5	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παρατήματος 1 : Φύλο

Έτος γέννησης (4ψήφιο)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1954	1	,4	,4	,4
	1955	1	,4	,4	,8
	1959	1	,4	,4	1,2
	1960	1	,4	,4	1,6
	1963	2	,8	,8	2,4
	1964	1	,4	,4	2,7
	1965	3	1,2	1,2	3,9
	1966	1	,4	,4	4,3
	1967	3	1,2	1,2	5,5
	1968	9	3,5	3,5	9,0
	1969	4	1,6	1,6	10,6
	1970	2	,8	,8	11,4
	1971	1	,4	,4	11,8
	1972	4	1,6	1,6	13,3
	1973	4	1,6	1,6	14,9
	1974	1	,4	,4	15,3
	1975	2	,8	,8	16,1
	1976	2	,8	,8	16,9
	1977	3	1,2	1,2	18,0
	1978	5	2,0	2,0	20,0
	1979	2	,8	,8	20,8
	1980	3	1,2	1,2	22,0
	1981	7	2,7	2,7	24,7
	1982	5	2,0	2,0	26,7
	1983	4	1,6	1,6	28,2
	1984	3	1,2	1,2	29,4

1985	5	2,0	2,0	31,4
1986	6	2,4	2,4	33,7
1988	8	3,1	3,1	36,9
1989	5	2,0	2,0	38,8
1990	9	3,5	3,5	42,4
1991	3	1,2	1,2	43,5
1992	2	,8	,8	44,3
1993	7	2,7	2,7	47,1
1994	21	8,2	8,2	55,3
1995	11	4,3	4,3	59,6
1996	19	7,5	7,5	67,1
1997	13	5,1	5,1	72,2
1998	23	9,0	9,0	81,2
1999	21	8,2	8,2	89,4
2000	12	4,7	4,7	94,1
2001	7	2,7	2,7	96,9
2002	2	,8	,8	97,6
2003	6	2,4	2,4	100,0
Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 2: Έτος γέννησης

Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	92	36,1	36,1	36,1
	Σε σχέση	69	27,1	27,1	63,1
	Έγγαμος/η	84	32,9	32,9	96,1
	Διαζευγμενος/η	9	3,5	3,5	99,6
	Χήρος/α	1	,4	,4	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 3: Οικογενειακή κατάσταση

Τομέας απασχόλησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιωτικός τομέας	186	72,9	72,9	72,9
	Δημόσιος τομέας	31	12,2	12,2	85,1
	Ελεύθερος επαγγελματίας	38	14,9	14,9	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Δημοτικού	2	,8	,8	,8
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	1	,4	,4	1,2
	Απόφοιτος/η Λυκείου	48	18,8	18,8	20,0
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	41	16,1	16,1	36,1
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	89	34,9	34,9	71,0
	Απόφοιτος/η Ιδιωτικής σχολής	18	7,1	7,1	78,0
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	48	18,8	18,8	96,9
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	6	2,4	2,4	99,2
	Άλλο	2	,8	,8	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 5: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται από την τρέχουσα εργασιακή σας θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Δημοτικού	7	2,7	2,7	2,7
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου	5	2,0	2,0	4,7
	Απόφοιτος/η Λυκείου	74	29,0	29,0	33,7
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	44	17,3	17,3	51,0
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	103	40,4	40,4	91,4
	Απόφοιτος/η Ιδιωτικής σχολής	17	6,7	6,7	98,0
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	1	,4	,4	98,4
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	4	1,6	1,6	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 6: Προαπαιτούμενο, επίπεδο εκπαίδευσης



Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	6	2,4	2,4	2,4
	,50	2	,8	,8	3,1
	,75	1	,4	,4	3,5
	1,00	13	5,1	5,1	8,6
	1,50	2	,8	,8	9,4
	2,00	12	4,7	4,7	14,1
	2,50	2	,8	,8	14,9
	3,00	12	4,7	4,7	19,6
	4,00	14	5,5	5,5	25,1
	4,17	1	,4	,4	25,5
	5,00	28	11,0	11,0	36,5
	6,00	13	5,1	5,1	41,6
	7,00	10	3,9	3,9	45,5
	8,00	12	4,7	4,7	50,2
	8,50	1	,4	,4	50,6
	9,00	5	2,0	2,0	52,5
	10,00	23	9,0	9,0	61,6
	11,00	3	1,2	1,2	62,7
	12,00	4	1,6	1,6	64,3
	13,00	5	2,0	2,0	66,3
	14,00	6	2,4	2,4	68,6
	15,00	4	1,6	1,6	70,2
	16,00	3	1,2	1,2	71,4
	17,00	4	1,6	1,6	72,9
	18,00	3	1,2	1,2	74,1
	19,00	4	1,6	1,6	75,7
	20,00	6	2,4	2,4	78,0
	21,00	1	,4	,4	78,4
	22,00	5	2,0	2,0	80,4
	23,00	5	2,0	2,0	82,4
	24,00	5	2,0	2,0	84,3
	25,00	5	2,0	2,0	86,3
	26,00	2	,8	,8	87,1
	27,00	2	,8	,8	87,8
	28,00	5	2,0	2,0	89,8
	30,00	5	2,0	2,0	91,8
	31,00	3	1,2	1,2	92,9



32,00	2	,8	,8	93,7
33,00	2	,8	,8	94,5
34,00	3	1,2	1,2	95,7
35,00	4	1,6	1,6	97,3
37,00	1	,4	,4	97,6
40,00	3	1,2	1,2	98,8
41,00	1	,4	,4	99,2
43,00	1	,4	,4	99,6
52,00	1	,4	,4	100,0
Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 7: Έτη συν. εργασιακής εμπειρίας

Έτη εργασίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	8	3,1	3,1	3,1
	,08	3	1,2	1,2	4,3
	,17	3	1,2	1,2	5,5
	,42	1	,4	,4	5,9
	,50	6	2,4	2,4	8,2
	,75	1	,4	,4	8,6
	1,00	48	18,8	18,8	27,5
	1,08	1	,4	,4	27,8
	1,50	4	1,6	1,6	29,4
	2,00	29	11,4	11,4	40,8
	2,50	3	1,2	1,2	42,0
	3,00	23	9,0	9,0	51,0
	3,17	1	,4	,4	51,4
	3,50	1	,4	,4	51,8
	4,00	15	5,9	5,9	57,6
	4,50	1	,4	,4	58,0
	5,00	16	6,3	6,3	64,3
	6,00	12	4,7	4,7	69,0
	7,00	11	4,3	4,3	73,3
	8,00	5	2,0	2,0	75,3
	9,00	2	,8	,8	76,1
	10,00	13	5,1	5,1	81,2
	11,00	2	,8	,8	82,0
	13,00	2	,8	,8	82,7
	14,00	2	,8	,8	83,5
	15,00	5	2,0	2,0	85,5



16,00	2	,8	,8	86,3
17,00	4	1,6	1,6	87,8
18,00	2	,8	,8	88,6
19,00	2	,8	,8	89,4
20,00	5	2,0	2,0	91,4
21,00	1	,4	,4	91,8
22,00	1	,4	,4	92,2
23,00	1	,4	,4	92,5
24,00	2	,8	,8	93,3
25,00	2	,8	,8	94,1
26,00	2	,8	,8	94,9
29,00	1	,4	,4	95,3
30,00	1	,4	,4	95,7
31,00	1	,4	,4	96,1
32,00	2	,8	,8	96,9
33,00	1	,4	,4	97,3
35,00	3	1,2	1,2	98,4
40,00	3	1,2	1,2	99,6
43,00	1	,4	,4	100,0
Total	255	100,0	100,0	

Πίνακας Παραρτήματος 8: Έτη τρέχουσας θέσης

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Overqualification	255	1,00	5,00	3,0806	,83483
Valid N (listwise)	255				

Πίνακας Παραρτήματος 9: Μ.Ο και Τ.Α για Πλεόνασμα προσόντων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Team Effectiveness	255	1,27	5,00	3,7993	,71482
Valid N (listwise)	255				

Πίνακας Παραρτήματος 10: Μ.Ο και Τ.Α για Αποτελεσματικότητα ομάδας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Knowledge Sharing	255	1,90	5,00	4,1141	,57709
Valid N (listwise)	255				

Πίνακας Παραρτήματος 11: Μ.Ο και Τ.Α για Διαμοιρασμό γνώσεων

Model : 4
 Y : T_E
 X : O_Q
 M : K_S

Sample
 Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
 K_S

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.12	.01	.33	3.67	1.00	253.00	.06

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.37	.14	31.73	.00	4.10	4.64
O_Q	-.08	.04	-1.92	.06	-.17	.00

OUTCOME VARIABLE:
 T_E

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.61	.37	.33	72.87	2.00	252.00	.00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.41	.31	4.60	.00	.80	2.01
O_Q	-.15	.04	-3.44	.00	-.23	-.06
K_S	.69	.06	11.08	.00	.57	.82

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.15	.04	-3.44	.00	-.23	-.06

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
K_S	-.06	.03	-.12	.01

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
 5000

Πίνακας Παραρτήματος 12: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

