



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»
ΤΜΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

Όνομ/μο φοιτήτριας: Παππή Αν. Φωτεινή (Α.Μ.: 00078)
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: κα. Μπέλλου Βικτώρια - Μαρία

Λάρισα, 2024

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, Σεπτέμβριος 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Βικτώρια – Μαρία Μπέλλου, Καθηγήτρια του ΔΠΜΣ «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, και την διδάκτωρ του τμήματος Οικονομικών Επιστημών κα. Τσαμέτη Αγγελική για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας καθώς και τους συναδέλφους-εκπαιδευτές που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνά μου, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Επίσης, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12
1.1. Πλεόνασμα προσόντων	12
1.2. Αίτια πλεονάσματος προσόντων	13
1.3.Επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων	15
1.4. Θεωρίες σχετικές με το πλεόνασμα προσόντων	19
1.4.1. Η θεωρία της σχετικής στέρησης (RelativeDeprivationTheory)	19
1.4.2 Η θεωρία της ισότητας (EquityTheory)	21
1.4.3 Η θεωρία της αντιστοίχισης ατόμου – εργασίας (Person – Job Fit)	23
1.5. Εργασιακή απόδοση	25
1.6. Εργασιακά Χαρακτηριστικά και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	28
1.7. Ο τομέας της εκπαίδευσης: πλεόνασμα προσόντων και καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά	33
1.8.Ερευνητικά ερωτήματα	36
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία.....	37
2.1. Μεθοδολογία έρευνας	37
2.2. Πληθυσμός - Δείγμα	39
2.3. Μέσα Συλλογής Δεδομένων.....	39
2.4. Ανάλυση δεδομένων	40
Κεφάλαιο 3. Στατιστική Ανάλυση	41
3.1. Μέτρηση αξιοπιστίας	41
3.2. Δημογραφικά στοιχεία	41
3.3. Εργασιακά στοιχεία.....	44
3.4. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών	47
3.5. Οργανωσιακό κλίμα και εργασία	48
3.6. Συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών	49
3.7. Έλεγχος παλινδρόμησης	50
Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα	51
4.1. Επισημάνσεις για τη ΔιοίκησηΑνθρώπινων Πόρων	52
4.2. Ψυχολογικές και Συμπεριφορικές Επιδράσεις	53
4.3.Ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις.....	53
4.4.Οργανωσιακέςστρατηγικές	54
Κεφάλαιο 5. Προτάσεις	56
5.1. Καινοτομία στην Εκπαίδευση	56

5.2. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	58
5.3. Ευρύτερα οικονομικά μέτρα και μέτρα πολιτικής	59
5.4. Προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.....	61
5.5. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας και ένταξη.....	62
Βιβλιογραφία	64
Παράρτημα.....	70

Περίληψη

Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων στην αγορά εργασίας έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες, ιδιαίτερα στο δυναμικό και ανταγωνιστικό τοπίο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτή η μελέτη διερευνά τον αντίκτυπο του πλεονάσματος προσόντων στην ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την οργανωσιακή απόδοση στην ελληνική αγορά εργασίας, όπου η οικονομική αστάθεια και τα μέτρα λιτότητας επιδεινώνουν τις προκλήσεις απασχόλησης. Η έρευνα διερευνά τα αίτια του πλεονάσματος προσόντων, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών εξελίξεων και των μακροοικονομικών πολιτικών, καθώς και τις ψυχολογικές και συμπεριφορικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους. Εξετάζοντας θεωρίες όπως η Θεωρία Σχετικής Στέρησης, η Θεωρία Ισότητας και η Προσαρμογή Ατόμου-Εργασίας, η μελέτη παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων και τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Επιπλέον, εξετάζει το ρόλο των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων και στην αξιοποίηση των πρόσθετων δεξιοτήτων των εργαζομένων με υψηλά προσόντα για οργανωσιακό όφελος. Τα ευρήματα στοχεύουν στην ενημέρωση πιο αποτελεσματικών στρατηγικών και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση τόσο της ατομικής όσο και της οργανωσιακής απόδοσης και ανθεκτικότητας.

Λέξεις κλειδιά: Πλεόνασμα προσόντων, Εργασιακή Ικανοποίηση, Δέσμευση εργαζομένων, Ιδιωτική Εκπαίδευση

Abstract

The phenomenon of perceived overqualification in the labor market has significant implications for both employees and employers, particularly in the dynamic and competitive landscape of modern businesses. This study explores the impact of this phenomenon on job satisfaction, employee engagement, and organizational performance in the Greek labor market, where economic instability and austerity measures exacerbate employment challenges. The research investigates the causes of credential surplus, including technological advancements and macroeconomic policies, as well as their psychological and behavioral impacts on employees. By examining theories such as Relative Deprivation Theory, Equity Theory, and Person-Job Fit, the study provides a comprehensive understanding of how credential surplus affects employee perceptions and organizational outcomes. Additionally, it examines the role of human resource management practices in mitigating the negative impacts and leveraging the additional skills of highly qualified employees for organizational benefit. The findings aim to inform more effective human resource strategies and policies to enhance both individual and organizational performance and resilience.

Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές στον κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό τομέα. Αυτή η εξέλιξη επεκτείνεται και στην αγορά εργασίας, η οποία έχει γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Για να ευδοκιμήσουν, οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν σύνθετες προκλήσεις διαχείρισης, όπως η αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, η ελαχιστοποίηση της σπατάλης υλικών και ανθρώπινων πόρων και η εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού με σαφείς βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Μια κρίσιμη πτυχή αυτής της στρατηγικής είναι η αποτελεσματική επιλογή και τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού για την πρόληψη ζητημάτων όπως η αναποτελεσματικότητα και η χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων.

Στην ελληνική αγορά εργασίας, αυτές οι προκλήσεις είναι ακόμη πιο έντονες. Ζητήματα όπως η εργασιακή ανασφάλεια, οι φόβοι για την ανεργία, οι μειώσεις μισθών και οι μαζικές απολύσεις δημιουργούν μια καθημερινή πραγματικότητα αστάθειας για τους Έλληνες εργαζόμενους. Ταυτόχρονα, οι εργοδότες αντιμετωπίζουν παρόμοια άγχη καθώς προσπαθούν να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις τους κατάλληλα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, την προώθηση της ανάπτυξης και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Ένα σημαντικό φαινόμενο σε αυτό το πλαίσιο είναι η έννοια του πλεονάσματος προσόντων, όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν περισσότερες δεξιότητες, εκπαίδευση και εμπειρία από ό,τι απαιτεί η τρέχουσα εργασία τους. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να έχει ποικίλες επιδράσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς. Για τους εργαζόμενους, το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα υποχρησιμοποίησης και δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ για τους οργανισμούς, μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα έρευνα διερευνά την πολύπλευρη φύση του πλεονάσματος προσόντων και τις επιπτώσεις τους στον τομέα της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εμβαθύνει στις διάφορες διαστάσεις του πλεονάσματος προσόντων, εξετάζοντας την αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των απαιτήσεων εργασίας. Συζητά τον τρόπο με τον οποίο οι

εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτή την αναντιστοιχία και τις επιπτώσεις της στην εργασιακή τους απόδοση και ικανοποίηση (Lobene, Meade&Pond, 2015). Επιπλέον, διερευνά τις διάφορες ομάδες που επηρεάζονται από το πλεόνασμα προσόντων, συμπεριλαμβανομένων των μεταναστών, των εποχιακών εργαζομένων, των εργαζομένων σε παρακμάζουσες βιομηχανίες και τόσο των μεγαλύτερων όσο και των νεότερων ηλικιακά εργαζομένων (Aycan&Berry, 1996; Feldman, 1996; García-Montalvo& Peiro, 2008; Bruch, Fallon, &Heimber, 2003).

Το πλεόνασμα προσόντων προκύπτει όταν το εύρος των προσόντων ενός εργαζομένου —όπως η εκπαίδευση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η εμπειρία— υπερβαίνει αυτό που απαιτείται για τον τρέχοντα εργασιακό του ρόλο. Αυτή η αναντιστοιχία μπορεί να αναλυθεί από δύο οπτικές γωνίες: τις πραγματικές διαφορές μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των προσόντων των εργαζομένων και την προσωπική αντίληψη του εργαζομένου για αυτήν την αναντιστοιχία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρούν τα πρόσθετα προσόντα τους ως πλεονέκτημα που τους επιτρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά (Lobene, Meade&Pond, 2015). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι ρόλοι τους δεν αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα τους μπορεί να βιώσουν δυσарέσκεια και να αντιληφθούν τις θέσεις τους ως περιοριστικές.

Αυτό το φαινόμενο επηρεάζει διάφορες ομάδες εντός του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μεταναστών, των εποχιακών εργαζομένων, των εργαζομένων σε παρακμάζουσες βιομηχανίες, τόσο σε ηλικιωμένους όσο και σε νεότερους εργαζόμενους και άτομα με αναπηρίες (Aycan&Berry, 1996; Feldman, 1996; García-Montalvo& Peiro, 2008; Bruch, Fallon, &Heimber, 2003). Είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στις ανεπτυγμένες χώρες κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Η έλλειψη πλήρους αξιοποίησης των επαγγελματικών προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές εργασιακές στάσεις, με αποτέλεσμα αισθήματα υποαπασχόλησης ή σταδιακής απόσυρσης από τον συγκεκριμένο ρόλο (Feldman et al., 2002).

Αυτή η έρευνα εξετάζει επίσης το ευρύτερο οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο, υπογραμμίζοντας πώς η οικονομική αστάθεια και οι πολιτικές που προωθούν την τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν συμβάλει στην επικράτηση του πλεονάσματος προσόντων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αυξανόμενη ανάγκη για εξειδίκευση επιδεινώνουν

περαιτέρω αυτό το ζήτημα (Brynin, 2002). Ακόμη, εξετάζονται οι ψυχολογικές και συμπεριφορικές επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων. Οι εργαζόμενοι μπορεί είτε να βλέπουν τα πρόσθετα προσόντα τους ως πλεονέκτημα, ενισχύοντας την απόδοση της εργασίας τους, είτε ως πηγή απογοήτευσης εάν οι ρόλοι τους δεν αξιοποιούν πλήρως τις δεξιότητές τους (Teulings&vanRens, 2002).

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει τη συσχέτιση μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων ως δεδομένης συνθήκης, της αντιληπτής αξίας αυτών των προσόντων από τους εργαζόμενους και τους εργοδότες και τον αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση των εργαζομένων και την οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον, αυτή η μελέτη στοχεύει να διερευνήσει πώς το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την εναλλαγή των εργαζομένων και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων στο ελληνικό πλαίσιο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην Ελλάδα, όπου η οικονομική αστάθεια και τα μέτρα λιτότητας έχουν οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά ανεργίας, υποαπασχόληση και εκτεταμένη εργασιακή ανασφάλεια, επιδεινώνοντας περαιτέρω τις προκλήσεις που συνδέονται με το πλεόνασμα προσόντων.

Η έρευνα θα διερευνήσει επίσης στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι οργανισμοί για να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων και πώς μπορούν να αξιοποιήσουν τις πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες που φέρνουν οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντα στο χώρο εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση του ρόλου των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως ο σχεδιασμός εργασίας, τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων και ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, στην ευθυγράμμιση των ατομικών δεξιοτήτων με τις οργανωσιακές ανάγκες και στόχους.

Στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η μελέτη θα διερευνήσει αποτελεσματικές πρακτικές για την καλύτερη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό εργασίας, ο οποίος περιλαμβάνει τη δόμηση ρόλων εργασίας για την πλήρη χρήση των προσόντων των εργαζομένων. Τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων αποτελούν μια άλλη εστίαση, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τη διασφάλιση ότι παραμένουν σχετικές και πολύτιμες για τον οργανισμό. Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, ο οποίος βοηθά στην ευθυγράμμιση των επαγγελματικών φιλοδοξιών των εργαζομένων με τις ανάγκες του οργανισμού, λαμβάνεται επίσης υπόψη.

Επιπλέον, η μελέτη θα εμβαθύνει στις ψυχολογικές πτυχές του πλεονάσματος προσόντων, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεών τους στην ταυτότητα, την αυτοεκτίμηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Θα διερευνήσει πώς οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων αντιμετωπίζουν την αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων τους και των ρόλων εργασίας και πώς αυτό επηρεάζει τη δέσμευσή τους, την παραγωγικότητα και την πίστη τους στον οργανισμό.

Σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, αυτή η έρευνα θα εξετάσει τις επιπτώσεις για την αγορά εργασίας και την οικονομία στο σύνολό της, ιδιαίτερα όσον αφορά την ευελιξία της αγοράς εργασίας, τη δυναμική των μισθών και την πιθανότητα αναντιστοιχιών δεξιοτήτων που εμποδίζουν την οικονομική ανάπτυξη και καινοτομία. Η μελέτη θα εξετάσει επίσης τις επιπτώσεις της πολιτικής, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην αντιμετώπιση της αναντιστοιχίας μεταξύ των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας και της προσφοράς δεξιοτήτων και προσόντων.

Παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση αυτού του φαινομένου στην ελληνική αγορά εργασίας, η παρούσα έρευνα στοχεύει να συμβάλει στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αξιοποιούν καλύτερα τις δυνατότητες των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων, ενισχύοντας έτσι την ατομική και οργανωσιακή απόδοση.

Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Πλεόνασμα προσόντων

Το πλεόνασμα προσόντων εμφανίζεται όταν η σειρά προσόντων ενός εργαζομένου, όπως η εκπαίδευση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η εμπειρία και άλλα χαρακτηριστικά, ξεπερνά αυτό που απαιτείται για τον τρέχοντα εργασιακό του ρόλο (Erdogan et al., 2011). Αυτή η αναντιστοιχία μπορεί να αναλυθεί από δύο οπτικές γωνίες: μία που εξετάζει τις πραγματικές διαφορές μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των προσόντων των εργαζομένων και μία άλλη που εξετάζει την προσωπική αντίληψη του εργαζομένου για αυτήν την αναντιστοιχία.

Όταν συζητείται το «πλεονάζον προσόν», συχνά επικεντρώνεται γύρω από τις προσωπικές απόψεις των εργαζομένων, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν την κατάλληλη εργασία τους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει τα πλεονάζοντα προσόντα του ως πλεονέκτημα, που του επιτρέπουν να εκτελεί τα καθήκοντά του πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτοί οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν τους ρόλους της εργασίας τους περιοριστικούς. Αντίθετα, τα βλέπουν ως πλατφόρμες για να εφαρμόσουν τις επιπλέον δεξιότητές τους, χωρίς να αισθάνονται διαφωνία λόγω της αναντιστοιχίας μεταξύ των προσόντων τους και των απαιτήσεων εργασίας (Lobene, Meade & Pond, 2015). Αντίθετα, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ρόλοι τους δεν αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα τους, μπορεί να βιώσουν δυσарέσκεια, θεωρώντας τα καθήκοντά τους ως μονότονα και τις θέσεις τους ως περιοριστικές.

Το θέμα του πλεονάσματος προσόντων αγγίζει διάφορες ομάδες εντός του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μεταναστών (Aycan & Berry, 1996), εκείνων που επαναπροσλαμβάνονται μετά από απολύσεις (Feldman, Leana, & Bolino, 2002), των εποχιακών εργαζομένων (Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994), άτομα σε παρακμάζοντες τομείς (Feldman, 1996), τόσο ηλικιωμένοι (Allan, 1990) όσο και νεότεροι εργαζόμενοι (García-Montalvo & Peiro, 2008) και άτομα με αναπηρίες (Bruch, Fallon, & Heimber, 2003). Αυτό είναι πιο συχνό φαινόμενο στις ανεπτυγμένες χώρες, ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Η μη πλήρης αξιοποίηση των επαγγελματικών προσόντων κάποιου μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές εργασιακές στάσεις, με αποτέλεσμα αισθήματα

υποχρησιμοποίησης ή σταδιακή απόσυρση από τον συγκεκριμένο ρόλο (Feldman et al., 2002).

Αυτή η διερεύνηση του πλεονάσματος προσόντων ρίχνει φως στη σύνθετη σχέση μεταξύ των προσόντων ενός ατόμου και της εργασίας του, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των προσωπικών ικανοτήτων και των οργανωσιακών ρόλων για να διασφαλιστεί η εργασιακή ικανοποίηση και η βέλτιστη απόδοση.

1.2. Αίτια πλεονάσματος προσόντων

Το πλεόνασμα προσόντων στο εργατικό δυναμικό, που συχνά αναφέρεται ως πλεόνασμα προσόντων, μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες που διασταυρώνονται στο επίπεδο του οργανισμού, της εξελισσόμενης φύσης της εργασίας και του εκπαιδευτικού συστήματος. Η κατανόηση αυτών των αιτιών είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη στρατηγικών που αξιοποιούν τις δυνατότητες ενός εργατικού δυναμικού υψηλής ειδίκευσης, ενώ μετριάζουν τις αρνητικές επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων.

Η ευελιξία μέσα σε έναν οργανισμό είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στο πλεόνασμα των προσόντων. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί προσπαθούν να είναι ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αυτή η οργανωσιακή ευελιξία απαιτεί συχνά ένα εργατικό δυναμικό που μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα σε νέους ρόλους, τεχνολογίες και διαδικασίες. Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες μπορεί να προτιμούν να προσλαμβάνουν άτομα με πλεονάζοντα προσόντα που διαθέτουν ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων και υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, υποθέτοντας ότι αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και δυνατότητες για καινοτομία (Erdogan&Bauer, 2009). Αν και αυτή η προσέγγιση μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργεί επίσης ένα σενάριο όπου το πλήρες φάσμα των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων ενδέχεται να μην αξιοποιηθεί πλήρως στους τρέχοντες ρόλους τους, οδηγώντας σε αισθήματα υποαπασχόλησης και δυσαρέσκειας.

Η καινοτομία εντός των οργανισμών εντείνει περαιτέρω το ζήτημα. Καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν να καινοτομήσουν και να παραμείνουν μπροστά από τις τεχνολογικές εξελίξεις, απαιτούν συχνά εργαζόμενους που δεν είναι μόνο ικανοί στις τρέχουσες τεχνολογίες αλλά και ικανοί να μαθαίνουν και να προσαρμοστούν στις μελλοντικές καινοτομίες (Erdogan&Bauer, 2009). Αυτή η μακροπρόθεσμη προσέγγιση για την πρόσληψη μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό που έχει, τουλάχιστον προσωρινά, πλεονάζοντα προσόντα για τα εκάστοτε καθήκοντα, καθώς οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται για τις δυνατότητές τους να συνεισφέρουν σε μελλοντικά έργα και τεχνολογικές προόδους και όχι για τις άμεσες ανάγκες της θέσης τους (Hartog, 2000). Η πρόκληση για τους οργανισμούς, επομένως, είναι να εξισορροπήσουν την ανάγκη για καινοτομία με την αποτελεσματική και ικανοποιητική απασχόληση των εργαζομένων τους, διασφαλίζοντας ότι θα αισθάνονται πως οι δεξιότητες και τα προσόντα τους αξιοποιούνται σωστά και δίκαια.

Η καινοτομία στα εκπαιδευτικά συστήματα διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στο πλεόνασμα των προσόντων. Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει σημειωθεί σημαντική επέκταση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, με περισσότερα άτομα από ποτέ να έχουν πρόσβαση σε πανεπιστημιακά πτυχία και προγράμματα προηγμένης κατάρτισης. Αυτός ο εκδημοκρατισμός της εκπαίδευσης, οδηγούμενος από αλλαγές πολιτικής και κοινωνικές αξίες που τονίζουν τη σημασία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, έχει οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό που είναι πιο μορφωμένο από ό,τι απαιτεί η αγορά εργασίας (Bills, 2003). Η αναντιστοιχία μεταξύ των εκπαιδευτικών προσόντων του εργατικού δυναμικού και των πραγματικών απαιτήσεων της αγοράς εργασίας φαίνεται στον αυξανόμενο αριθμό αποφοίτων που εργάζονται σε ρόλους που παραδοσιακά δεν απαιτούσαν πτυχίο (Erdogan&Bauer, 2009). Αυτή η κατάσταση επιδεινώνεται περαιτέρω από τον γρήγορο ρυθμό αλλαγής του εκπαιδευτικού περιεχομένου και μεθόδων, ο οποίος συχνά ξεπερνά την εξέλιξη των ρόλων εργασίας και των αναγκών της αγοράς, οδηγώντας σε ένα σενάριο όπου τα προσόντα του εργατικού δυναμικού δεν είναι μόνο πλεονασματικά αλλά και δυνητικά κακώς ευθυγραμμισμένα με τις απαιτήσεις των αγορών εργασίας.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής ευελιξίας, της ώθησης για καινοτομία και του εξελισσόμενου εκπαιδευτικού τοπίου δημιουργεί μια περίπλοκη εικόνα του πλεονάσματος προσόντων. Οι οργανισμοί, στην προσπάθειά τους για ευελιξία και καινοτομία, ενδέχεται να συμβάλλουν ακούσια στο φαινόμενο εκτιμώντας και

στρατολογώντας άτομα με πλεόνασμα προσόντων. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό σύστημα συνεχίζει να παράγει πτυχιούχους υψηλής ειδίκευσης με ρυθμό που υπερβαίνει τις άμεσες ανάγκες της αγοράς εργασίας, ιδιαίτερα σε τομείς που εξελίσσονται πιο αργά.

Η αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση. Οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές για να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δεξιότητες των συγκεκριμένων εργαζομένων τους, όπως προγράμματα εμπλουτισμού θέσεων εργασίας, ευκαιρίες συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης και μονοπάτια για επαγγελματική ανέλιξη που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να εφαρμόσουν το πλήρες φάσμα των δεξιοτήτων τους (Maynard et al., 2006). Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη για στενότερη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της αγοράς εργασίας για να διασφαλιστεί ότι τα προσόντα που παρέχει η εκπαίδευση είναι σύμφωνα με τις εξελισσόμενες ανάγκες της οικονομίας.

Συμπερασματικά, το πλεόνασμα προσόντων στο εργατικό δυναμικό είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα που επηρεάζεται από την οργανωσιακή ευελιξία, την επιτακτική ανάγκη για καινοτομία και τις αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ενώ αυτό το πλεόνασμα παρουσιάζει προκλήσεις, προσφέρει επίσης ευκαιρίες στους οργανισμούς να αξιοποιήσουν ένα εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης για να προωθήσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη. Ωστόσο, αυτό απαιτεί προσεκτικές στρατηγικές για να διασφαλιστεί ότι οι δυνατότητες αυτών των εργαζομένων αξιοποιούνται πλήρως, συμβάλλοντας τόσο στην ατομική εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην οργανωσιακή επιτυχία.

1.3.Επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων

Τα άτομα που έχουν πλεόνασμα προσόντων συχνά εκφράζουν δυσαρέσκεια με διάφορες πτυχές της απασχόλησής τους, όπως οι ευθύνες τους, οι αποδοχές, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και το επίπεδο πρόκλησης στην εργασία τους. Αυτή η αίσθηση δυσαρέσκειας μπορεί να τους κάνει πιο διατεθειμένους να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους σε σύγκριση με τους ομολόγους τους που δεν έχουν τα προσόντα (Fine&Nevo, 2008). Σε ακαδημαϊκές συζητήσεις, αυτή η περίπτωση, το πλεόνασμα προσόντων, απεικονίζεται ως

αναντιστοιχία ή «αποτυχία προσαρμογής» στο πλαίσιο της θεωρίας Προσαρμογής Ατόμου-Περιβάλλοντος, η οποία υπογραμμίζει την έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός ατόμου και των απαιτήσεων εργασίας του (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Maynard et al., 2006). Αυτή η φτωχή ευθυγράμμιση κατηγοριοποιείται σε δύο βασικούς τύπους: προσαρμογή ατόμου-εργασίας, η οποία σχετίζεται με τη συμβατότητα μεταξύ των προσόντων ενός ατόμου και του συγκεκριμένου εργασιακού του ρόλου, και την προσαρμογή ατόμου-οργανισμού, που σχετίζεται με τη συμφωνία του ατόμου με την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες.

Η επικρατούσα θεωρία σε αυτόν τον τομέα προτείνει ότι όσο πιο στενά τα άτομα ταιριάζουν με το εργασιακό τους περιβάλλον - συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων, της ομάδας εργασίας και του οργανισμού συνολικά - τόσο πιο πιθανό είναι τόσο τα ατομικά όσο και τα οργανωσιακά αποτελέσματα να είναι θετικά. Αντίθετα, μια σημαντική αναντιστοιχία θεωρείται ότι οδηγεί σε δυσμενή αποτελέσματα εργασίας. Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές προτείνουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις δεξιότητες των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων. Αυτοί οι εργαζόμενοι, με τις πλεονάζουσες ικανότητές τους, μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα και να οδηγήσουν στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων του οργανισμού, παρέχοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Erdogan, 2011). Ακόμη, η έννοια της «ευελιξίας» του εργοδότη στην προώθηση των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων σε υψηλότερες θέσεις, όπως συζητήθηκε από τον Bills (1992), μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια αξιοποίησης του αναξιοποίητου δυναμικού αυτών των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί, ωστόσο, ότι η προσέγγιση για τη διαχείριση του πλεονάσματος προσόντων μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε διάφορους τομείς και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις στρατηγικές των εργοδοτών. Ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να θεωρούν τους εργαζόμενους με πλεόνασμα προσόντων ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία και να προσπαθούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις δεξιότητές τους, ενώ άλλοι μπορεί να παραβλέψουν τα πιθανά οφέλη, οδηγώντας σε μειωμένη χρήση και δυσαρέσκεια μεταξύ αυτών των εργαζομένων. Αυτή η λεπτή κατανόηση της φύσεως των προσόντων υπογραμμίζει τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων για την αντιμετώπιση της περίπλοκης δυναμικής των

προσόντων των εργαζομένων, της ικανοποίησης τους από την εργασία και της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η έρευνα δείχνει σταθερά ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως άτομα με πλεόνασμα προσόντων είναι πιθανό να εκδηλώσουν λιγότερο ευνοϊκές εργασιακές στάσεις, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Maynard et al., 2006), μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση (Bolino & Feldman, 2000), ψυχολογική δυσφορία (Johnson & Johnson, 1996) και έλλειψη εργασιακής δέσμευσης (Wald, 2005). Αυτά τα θέματα είναι πρωταρχικής σημασίας για τα ανώτερα στελέχη, καθώς είναι ενδεικτικά μιας δυσλειτουργικής οργανωσιακής δυναμικής και μπορούν να οδηγήσουν σε αποδέσμευση των εργαζομένων και σε μεγαλύτερη τάση για παραίτηση (Erdogan & Bauer, 2009).

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης δεν είναι απλή. Ενώ ορισμένες μελέτες εντοπίζουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της αυτοαξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης (Bolino & Feldman, 2000), άλλες δεν βρίσκουν καμία σημαντική σχέση (Lobene & Meade, 2013) ή ακόμη και θετικά αποτελέσματα όταν η εργασιακή απόδοση αξιολογείται από τους προϊσταμένους και τα ανώτερα στελέχη (Fine & Nevo, 2008). Επιπρόσθετα, οι Maynard & Hakel (1999) ανακάλυψαν ότι πολλοί διευθυντές διοίκησης ανθρώπινων πόρων πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων ξεπερνούν τους επαρκώς καταρτισμένους συναδέλφους τους, μια άποψη που υποστηρίζεται από τα ευρήματα των Fine και Nevo, καθώς και από αυτά των King και Hautaluoma (1987), οι οποίοι παρατήρησαν ότι τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων τείνουν να έχουν χαμηλότερα ποσοστά απουσιών, μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αρμονικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Παρόλα αυτά, ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι μπορεί να εμπλέκονται σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, επιζήμιες για τους εργοδότες, τους συναδέλφους και τους πελάτες, αν και οι συγκεκριμένοι παράγοντες ενεργοποίησης τέτοιων συμπεριφορών παραμένουν διφορούμενοι (Luksyte et al., 2011).

Η μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς εργασίας, που χαρακτηρίζεται από την αύξηση της ανεργίας στις προηγμένες οικονομίες και τη στροφή προς τις βιομηχανίες που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες, περιέπλεξαν ακόμη περισσότερο την κατάσταση για τους εργαζομένους με πλεόνασμα προσόντων. Στην επιδίωξή τους για ανταγωνιστικότητα, αυτά τα άτομα μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένα να κρύψουν τα αληθινά τους

προσόντα για να αποφύγουν να παραβλεφθούν από πιθανούς εργοδότες που φοβούνται την γρήγορη αποχώρηση από τον οργανισμό και το συναφές κόστος (Bewley, 1999). Ενώ τα επίπεδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συσχετίζονται παραδοσιακά με αυξημένους μισθούς, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να μην παράγουν προϊόν ανάλογο με τους μισθούς τους εάν δεν τοποθετηθούν σε ρόλους που αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους (Brynin, 2002).

Η ευαισθησία στο πλεόνασμα προσόντων ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων δημογραφικών ομάδων. Η έρευνα δείχνει ότι οι γυναίκες, οι μειονότητες (Feldman, 1996), οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι, οι μετανάστες και τα άτομα με αναπηρία (Erdogan et al., 2011a) μπορεί να βιώσουν πιο έντονες τις επιπτώσεις της πλεονάζουσας ύπαρξης προσόντων. Αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα εξέτασης της διαφορετικότητας και της ισότητας στη διαχείριση σταδιοδρομίας και προσόντων εντός των οργανισμών.

Σε αντίθεση με τις μελέτες που συνδέουν το πλεόνασμα προσόντων με τα αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η παράβλεψη υποψηφίων με υψηλή εξειδίκευση μπορεί να μην είναι η πιο συνετή προσέγγιση. Όταν υποστηρίζονται κατάλληλα, αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να φέρουν πλήθος γνώσεων, δεξιοτήτων και γνωστικών ικανοτήτων που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις εργασίας, ενισχύοντας την καινοτομία και προσθέτοντας αξία στον οργανισμό (Fine & Nevo, 2008). Για παράδειγμα, ένας έμπειρος μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενος με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον προσφέροντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε νεότερους συναδέλφους. Έτσι, με την κατάλληλη διαχείριση και υποστήριξη, η περίσσεια προσόντων δύναται να μετατραπεί σε σημαντικό οργανωσιακό πλεονέκτημα (Khan & Morrow, 1991).

Συμπερασματικά, η διοίκηση προσωπικού με πλεόνασμα προσόντων είναι ένα θέμα που απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση. Αντί για τον πλήρη αποκλεισμό υποψηφίων υψηλής ειδίκευσης με βάση τεκμήρια σχετικά με την εργασιακή εμπειρία ή τη συμπεριφορά τους, οι οργανισμοί θα πρέπει να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που εκτιμά την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ευελιξία. Ένα τέτοιο περιβάλλον όχι μόνο ενισχύει την απόδοση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, αλλά επίσης αξιοποιεί τα υψηλά επίπεδα τεχνογνωσίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξισορρόπηση της απαιτούμενης τεχνογνωσίας με ένα περιβάλλον που προωθεί την ανάπτυξη είναι

απαραίτητη για τη διαρκή επιτυχία ενός οργανισμού. Επιπλέον, η αντιμετώπιση πιθανών πρακτικών που εισάγουν διακρίσεις είναι ζωτικής σημασίας, καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, επισκιάζοντας τα οφέλη που προκύπτουν από μεμονωμένους εργαζόμενους (Sierra, 2011). Ουσιαστικά, η προώθηση μιας συνεργατικής και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακής κουλτούρας είναι το κλειδί για την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων.

1.4. Θεωρίες σχετικές με το πλεόνασμα προσόντων

1.4.1. Η θεωρία της σχετικής στέρησης (Relative Deprivation Theory)

Η έννοια της σχετικής στέρησης παρέχει ένα ισχυρό πλαίσιο για την κατανόηση των διαφοροποιημένων επιπτώσεων του πλεονάσματος προσόντων στο εργατικό δυναμικό. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα μπορεί να βιώσουν αισθήματα στέρησης όχι απαραίτητα επειδή τα προσόντα τους υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους στην πραγματικότητα, αλλά επειδή αντιλαμβάνονται μια αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων τους και των εργασιακών τους ρόλων (Crosby, 1976; Martin, 1981; Stouffer et al., 1949). Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την τρέχουσα εργασιακή τους κατάσταση σε σχέση με τις επιθυμητές και πιστεύεται ότι τους αξίζουν καλύτερες εργασιακές θέσεις, οδηγώντας σε αισθήματα δυσαρέσκειας όταν υπάρχει αντιληπτή ασυμφωνία (Erdogan & Bauer, 2009; Feldman et al., 2002; Feldman & Turnley, 2004).

Οι Erdogan et al. (2011a) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται στέρηση και εκδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα και συμπεριφορές όταν δεν επιτυγχάνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία πιστεύουν ότι τους αξίζουν, λόγω διαφόρων παραγόντων όπως οι οικονομικές συνθήκες ή οι προκλήσεις της αγοράς εργασίας. Αυτή η αίσθηση υποαπασχόλησης προκύπτει όταν η εργασία δεν ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες του ατόμου (Feldman et al., 2002; Luksyte & Spitzmueller, 2015). Σύμφωνα με τους Crosby (1976), Schaufeliet al. (2009), Demeroutiet al. (2001) και Grandey (2003), η εμπειρία της στέρησης είναι σχετική, πράγμα που σημαίνει ότι τα άτομα που αντικειμενικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν πιο στερημένα δεν αισθάνονται απαραίτητα έτσι. Τα προσωπικά πρότυπα δικαιοσύνης των ανθρώπων παίζουν κρίσιμο ρόλο στα

επίπεδα ικανοποίησής τους και τείνουν να συγκρίνουν τον εαυτό τους με άλλους σε παρόμοιες καταστάσεις αυθόρμητα.

Όταν τα άτομα συγκρίνουν την κατάστασή τους με αυτή των συνομηλίκων τους με συγκρίσιμα προσόντα, αλλά με πιο κατάλληλους ρόλους, εκείνοι που αισθάνονται ότι έχουν παραπάνω προσόντα από αυτά που απαιτούνται αντιλαμβάνονται την απώλεια ευκαιρίας να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους επαρκώς. Αυτή η αντιληπτή απώλεια μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες αντιδράσεις όπως δυσαρέσκεια από την εργασία, θυμό και δυσαρέσκεια (vanDijk et al., 2019). Η ένταση αυτών των αρνητικών συναισθημάτων και συμπεριφορών συσχετίζεται με τον βαθμό σχετικής στέρησης που βιώνεται (Erdogan et al., 2011a). Επιπλέον, το αίσθημα σχετικής στέρησης είναι πιο έντονο μεταξύ των εργαζομένων με μεγαλύτερο αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, οι οποίοι έχουν επενδύσει σημαντικά στην απόκτηση τυπικών προσόντων, γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, και έτσι έχουν αυξημένες προσδοκίες για τους κοινωνικούς και επαγγελματικούς τους ρόλους (Vaisey, 2006; Vecchio & Boatwright, 2002). Αυτές οι αυξημένες προσδοκίες συχνά οδηγούν σε μια επιθυμία για αντίστοιχη αναγνώριση και μεταχείριση από την κοινωνία και τους οργανισμούς, η οποία, όταν δεν ικανοποιηθεί, μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και απογοήτευση από τις τρέχουσες θέσεις τους.

Η σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και ικανοποίησης από την εργασία είναι καλά τεκμηριωμένη και ισχυρή (Feldman, 2011; Fine & Nevo, 2008; Jones Johnson & Johnson, 2000; Khan & Morrow, 1991; Maynard et al., 2006; Maynard & Parfyonova, 2003). Οι Anderson και Winefield (2011) και οι Green και Zhu (2010) προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με το γιατί τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να κερδίζουν λιγότερα από τους επαρκώς καταρτισμένους συνομηλίκους τους και γιατί οι εργασίες τους μπορεί να μην έχουν επαρκείς ευκαιρίες κατάρτισης. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τη συνολική συναισθηματική, γνωστική και αξιολογική αντίδραση ενός εργαζομένου για την εργασία του (Greenberg & Baron, 1997), συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως η χρήση δεξιοτήτων, η ποικιλία εργασιών, η αυτονομία, ο τύπος επίβλεψης, η ασφάλεια της εργασίας και ο μισθός. Τα άτομα με επιπλέον προσόντα, που αντιλαμβάνονται μια αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων τους και των ρόλων εργασίας τους, είναι πιθανό να αισθάνονται υποτιμημένα και, κατά συνέπεια, δυσαρεστημένα με την εργασιακή τους κατάσταση (Warr, 1999). Η βιβλιογραφία δείχνει σταθερά μια

αρνητική σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της ικανοποίησης από την εργασία (Erdogan&Bauer, 2009; Johnson et al., 2002; Khan&Morrow, 1991; Maynard & Parfyonova, 2013; Peiró et al., 2010; Wuet al. , 2015). Επιπλέον, οι Buunk και Janssen (1992) εντόπισαν μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της σχετικής στέρησης και της εργασιακής δυσαρέσκειας.

Η θεωρία της σχετικής στέρησης έπαιξε επίσης καθοριστικό ρόλο στη διερεύνηση της έννοιας της υποαπασχόλησης. Οι Feldman, Leana και Turnley (1997) ήταν πρωτοπόροι στην εφαρμογή αυτής της θεωρίας για την κατανόηση των εμπειριών των υποαπασχολούμενων ή προσοντούχων εργαζομένων. Μεταγενέστερες έρευνες από μελετητές όπως οι Erdogan&Bauer (2009) και Feldman, Leana, & Bolino (2002) συνέχισαν να αξιοποιούν αυτό το πλαίσιο, ρίχνοντας φως στις πολύπλευρες εμπειρίες των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντα στην αγορά εργασίας. Αυτό το σύνολο εργασιών υπογραμμίζει τη σημασία της αντιμετώπισης των υποκειμενικών εμπειριών των εργαζομένων, καθώς οι αντιλήψεις περί πλεονάσματος προσόντων μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την ευημερία των εργαζομένων και τα οργανωσιακά αποτελέσματα.

1.4.2 Η θεωρία της ισότητας (Equity Theory)

Η Θεωρία Ισότητας του Adams (1965), είναι θεμελιώδης για την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, και υποστηρίζει ότι τα άτομα αξιολογούν τη δικαιοσύνη στο εργασιακό τους περιβάλλον συγκρίνοντας τις εισροές και τις εκροές τους με εκείνες άλλων. Όταν γίνεται αντιληπτή μια ανισότητα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται μια αίσθηση αδικίας, οδηγώντας σε μείωση της εμπιστοσύνης τους προς τον οργανισμό (Adams, 1965). Αυτή η αντιληπτή ανισορροπία μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τις συνεισφορές τους στην εργασία ή ακόμη και να εξετάσουν το ενδεχόμενο να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ως μέσο για την αποκατάσταση της ισότητας (Brockner, 1988).

Οι εισροές, σε αυτό το πλαίσιο, περιλαμβάνουν μια σειρά παραγόντων, όπως η επίσημη εκπαίδευση, οι δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία, η νοημοσύνη, η ηλικία, η εμπειρία, η κοινωνική θέση, το εθνικό υπόβαθρο, το φύλο και η προσπάθεια που

καταβάλλεται κατά τη διάρκεια των εργασιακών καθηκόντων. Επιπρόσθετα, οι εισροές μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν υγεία, ιδιοκτησία συγκεκριμένων εργαλείων, προσωπική εμφάνιση ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Αυτές οι εισροές εκτιμώνται υποκειμενικά από το άτομο και μπορεί να μην αναγνωρίζονται ή να εκτιμώνται πάντα εξίσου από άλλους εντός του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα, από την άλλη πλευρά, είναι οι ανταμοιβές ή τα οφέλη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τα οποία συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και αποδοχή. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν μισθό, διάφορες μορφές αναγνώρισης του εργοδότη, προόδους στην εργασία και την κοινωνική θέση, ικανοποιητική επίβλεψη και άλλα άτυπα προνόμια, όπως ένας καλύτερος χώρος γραφείου ή μια δεσμευμένη θέση στάθμευσης.

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Ισότητας, όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια ανισορροπία σε αυτή την αναλογία εισροών-εκροών, μπορεί να ανταποκριθούν μειώνοντας την απόδοσή τους, εκφράζοντας συναισθήματα ζήλιας και θυμού ή ακόμη και επιλέγοντας να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Στην περίπτωση των ειδικευμένων εργαζομένων, οι Erdogan et al. (2011a) προτείνουν διάφορες στρατηγικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να επαναδιαπραγματευτούν αυτήν την ισορροπία. Αυτά περιλαμβάνουν την παραίτηση, τη μείωση της απόδοσής τους ή αντίστροφα, την ανάληψη περισσότερων ευθυνών εν αναμονή των ανάλογων ανταμοιβών. Εναλλακτικά, μπορεί να εντείνουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν αναγνώριση και πρόοδο εντός του οργανισμού.

Η δυναμική μέσα σε μια ομάδα εργασίας μπορεί επίσης να επηρεάσει τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης. Οι Colquitt et al. (2001) σημειώνουν ότι όταν τα περισσότερα μέλη μιας ομάδας διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων, τείνει να υπάρχει συλλογική μείωση στην αντίληψη της ανισότητας, μειώνοντας έτσι τα συναισθήματα αδικίας. Ωστόσο, σε ομάδες όπου μόνο λίγα μέλη έχουν πλεόνασμα προσόντων, αυτά τα άτομα είναι πιθανό να βιώσουν ένα αυξημένο αίσθημα αδικίας, που ενδεχομένως οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η σύγκριση της Θεωρίας της Σχετικής Στέρησης με τη Θεωρία της Ισότητας αποκαλύπτει αποχρώσεις στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν την κατάστασή τους. Η σχετική στέρηση εστιάζει στις αποκλίσεις μεταξύ των πραγματικών εμπειριών και των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, δίνοντας έμφαση στις προσωπικές

εκτιμήσεις για το τι θα μπορούσε να ήταν. Η Θεωρία της Ισότητας, αντίθετα, επικεντρώνεται σε άμεσες συγκρίσεις με άλλους, αξιολογώντας τη δικαιοσύνη με βάση την αντιληπτή ισορροπία μεταξύ των συνεισφορών και των ανταμοιβών κάποιου σε σχέση με τους συνομηλίκους. Και οι δύο θεωρίες υπογραμμίζουν τη σημασία της αντιληπτής δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας και τον βαθύ αντίκτυπό της στη συμπεριφορά των εργαζομένων, την ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές που επιδιώκουν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας με κίνητρα, δίκαιο και παραγωγικό.

1.4.3 Η θεωρία της αντιστοίχισης ατόμου – εργασίας (Person – Job Fit)

Η θεωρία Προσαρμογής Ατόμου-Εργασίας (P-J Fit) είναι κεντρική για την κατανόηση της δυναμικής που περιβάλλει τα υπερβάλλοντα προσόντα στο χώρο εργασίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η βέλτιστη ευθυγράμμιση μεταξύ των ατόμων και των εργασιών τους συμβαίνει όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αντιστοιχίας μεταξύ των ιδιοτήτων τους και των απαιτήσεων της εργασίας (Kristof-Brown et al., 2005). Αυτή η ευθυγράμμιση είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει την ένταξη του ατόμου στον οργανισμό, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, τη σχέση τους με τους προϊστάμενους και τη σύνδεσή τους με την ίδια την εργασία.

Εστιάζοντας στη σύνδεση του ατόμου με την εργασία, αναδύονται δύο κρίσιμες διαστάσεις: οι απαιτήσεις-ικανότητες ταιριάζουν και οι ανάγκες-προμήθειες ταιριάζουν. Η προσαρμογή των απαιτήσεων-ικανοτήτων περιλαμβάνει τη σύγκριση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ενός εργαζομένου με εκείνες που απαιτούνται από τον ρόλο του, διασφαλίζοντας ότι το άτομο είναι ικανό να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις. Η προσαρμογή των αναγκών-προμηθειών, από την άλλη πλευρά, αξιολογεί εάν η εργασία ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες του ατόμου, συμβάλλοντας στη συνολική εργασιακή του ικανοποίηση (Edwards, 1991; Maynard & Parfyonova, 2013). Ένας υψηλότερος βαθμός προσαρμογής P-J συσχετίζεται με πιο θετικά αποτελέσματα στην εργασία, καθιστώντας τον κρίσιμο παράγοντα στη διαδικασία πρόσληψης (Higgins&Judge, 2004).

Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει την ιδέα ότι η αποτελεσματική αντιστοίχιση ατόμου-εργασίας οδηγεί σε μια σειρά από ευεργετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν ενισχυμένη σωματική και ψυχολογική ευεξία, υψηλές επιδόσεις στην εργασία, θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία και μειωμένη πιθανότητα οικειοθελούς παραίτησης (Maynard et al., 2006). Αντίθετα, μια αναντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και της εργασίας, ιδιαίτερα όταν τα προσόντα ενός ατόμου υπερβαίνουν τις απαιτήσεις εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και μειωμένη εργασιακή απόδοση. Αυτός ο τύπος αναντιστοιχίας, που συχνά προκύπτει από το πλεόνασμα προσόντων, μπορεί να αφήσει τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι οι ψυχολογικές τους ανάγκες δεν ικανοποιούνται και οι πιθανότητες τους υποεκμεταλλεύονται.

Μια συγκεκριμένη πτυχή αυτής της αναντιστοιχίας είναι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, όπου οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και άλλα χαρακτηριστικά ενός ατόμου υπερβαίνουν αυτό που απαιτείται από τη δουλειά του (Kristof-Brown et al., 2005). Αυτό το αντιληπτό πλεόνασμα μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση υποαπασχόλησης, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ικανότητές τους εκτείνονται πέρα από το πεδίο των σημερινών ρόλων τους. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να ωθήσουν τα άτομα να αναζητήσουν ρόλους που να ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τα προσόντα τους ή να υποστηρίξουν αλλαγές στις τρέχουσες θέσεις τους που θα τους επιτρέψουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους.

Εκτός από τις επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη τον ευρύτερο αντίκτυπο των αναντιστοιχιών ατόμου-εργασίας. Η αποτυχία αντιμετώπισης του πλεονάσματος προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό που αισθάνεται υποτιμημένο και αποδεδεσμευμένο, επηρεάζοντας δυνητικά την οργανωσιακή απόδοση και τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, εναπόκειται στους οργανισμούς να εφαρμόσουν στρατηγικές που προάγουν την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των εργαζομένων και των ρόλων τους, όπως σχέδια εργασίας προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους, συνεχείς ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ευέλικτες διαδρομές σταδιοδρομίας, για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες του εργατικού τους δυναμικού και να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων.

1.5. Εργασιακή απόδοση

Η απόδοση της εργασίας είναι μια κρίσιμη μέτρηση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της οργανωσιακής διαχείρισης, ενσωματώνοντας τον βαθμό στον οποίο τα άτομα ή οι ομάδες ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τους καθορισμένους στόχους και προσδοκίες. Αυτή η πολυεπίπεδη κατάσταση είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της οργανωσιακής επιτυχίας, παρέχοντας τη βάση για τη διαχείριση του προσωπικού, την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Κεντρική θέση για την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας είναι η έννοια της παραγωγικότητας, η οποία οριοθετεί την αποτελεσματικότητα με την οποία παράγονται εκροές από τις εισροές. Αυτή η μέτρηση παραγωγικότητας συχνά ποσοτικοποιείται ως προς τον όγκο της εργασίας που ολοκληρώθηκε εντός ενός δεδομένου χρονικού πλαισίου, αντιπαραθέτοντας τους πόρους που δαπανήθηκαν, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου, της εργασίας και των υλικών (Campbell, 1990). Τέτοια μέτρα είναι καθοριστικά για τη μέτρηση της οικονομικής αποδοτικότητας ατόμων και ομάδων, προσφέροντας απτή αντανάκλαση της απόδοσης με μετρήσιμους όρους.

Εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα της παραγόμενης εργασίας, η οποία σχετίζεται με την αξία και την αριστεία των εκροών. Αυτή η διάσταση της απόδοσης της εργασίας δίνει έμφαση όχι μόνο στην ποσότητα αλλά και στο διαμέτρημα της εργασίας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ακρίβειας, της δημιουργικότητας και της τήρησης των προτύπων. Η ποιότητα της εργασίας συχνά αξιολογείται μέσω αξιολογήσεων από ομοτίμους, ανατροφοδότησης πελατών και συμμόρφωσης με τα κριτήρια αναφοράς του κλάδου, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη άποψη της ικανότητας και της προσοχής στη λεπτομέρεια ενός εργαζόμενου ή της ομάδας (Deming, 1986).

Η επίτευξη των στόχων είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή της απόδοσης της εργασίας, που εστιάζει στην ικανότητα επίτευξης ή υπέρβασης προκαθορισμένων στόχων και προτεραιοτήτων. Αυτή η πτυχή σχετίζεται στενά με τη στρατηγική ευθυγράμμιση και την

αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στο όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Η απόδοση σε σχέση με τους στόχους συνήθως αξιολογείται μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KeyPerformanceIndicators - KPIs) και κλίμακες επίτευξης στόχων, προσφέροντας μια σαφή εικόνα του πόσο καλά τα άτομα και οι ομάδες πλοηγούνται στις ευθύνες τους και συμβάλλουν σε οργανωσιακά ορόσημα (Locke&Latham, 2002).

Η ικανοποίηση των πελατών έχει γίνει ένας κρίσιμος δείκτης, ιδιαίτερα σε κλάδους που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες, όπου η εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών συνδέεται άμεσα με την επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η πτυχή της εργασιακής απόδοσης αξιολογεί πόσο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, διατηρούν σχέσεις και επιτυγχάνουν την ικανοποίηση αυτών. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών συνδέονται συνήθως με την άριστη ποιότητα υπηρεσιών, την ανταπόκριση και την ικανότητα να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών. Αυτοί οι παράγοντες καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα και την επιρροή της εργασιακής απόδοσης (Parasuraman, Zeithaml, &Berry, 1985).

Η συμπεριφορά και η επικοινωνία στο χώρο εργασίας διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρόπου συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων, της ικανότητάς τους να συνεργάζονται και της αποτελεσματικότητάς τους στην επικοινωνία. Η θετική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητες για την προώθηση ενός παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας, τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας και τη διασφάλιση αποτελεσματικής ροής πληροφοριών. Αυτές οι πτυχές αξιολογούνται συχνά μέσω μηχανισμών ανάδρασης 360 μοιρών, όπου οι συνομήλικοι, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι παρέχουν ολοκληρωμένες γνώσεις σχετικά με τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τις συνεργατικές ικανότητες ενός εργαζομένου (London&Smither, 1995).

Η αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που στηρίζει τις αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές, αποζημιώσεις και επαγγελματική εξέλιξη. Διάφορα συστήματα αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων ελέγχων απόδοσης, ανατροφοδότησης 360 μοιρών και αξιολογήσεων βάσει αντικειμένων, χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των

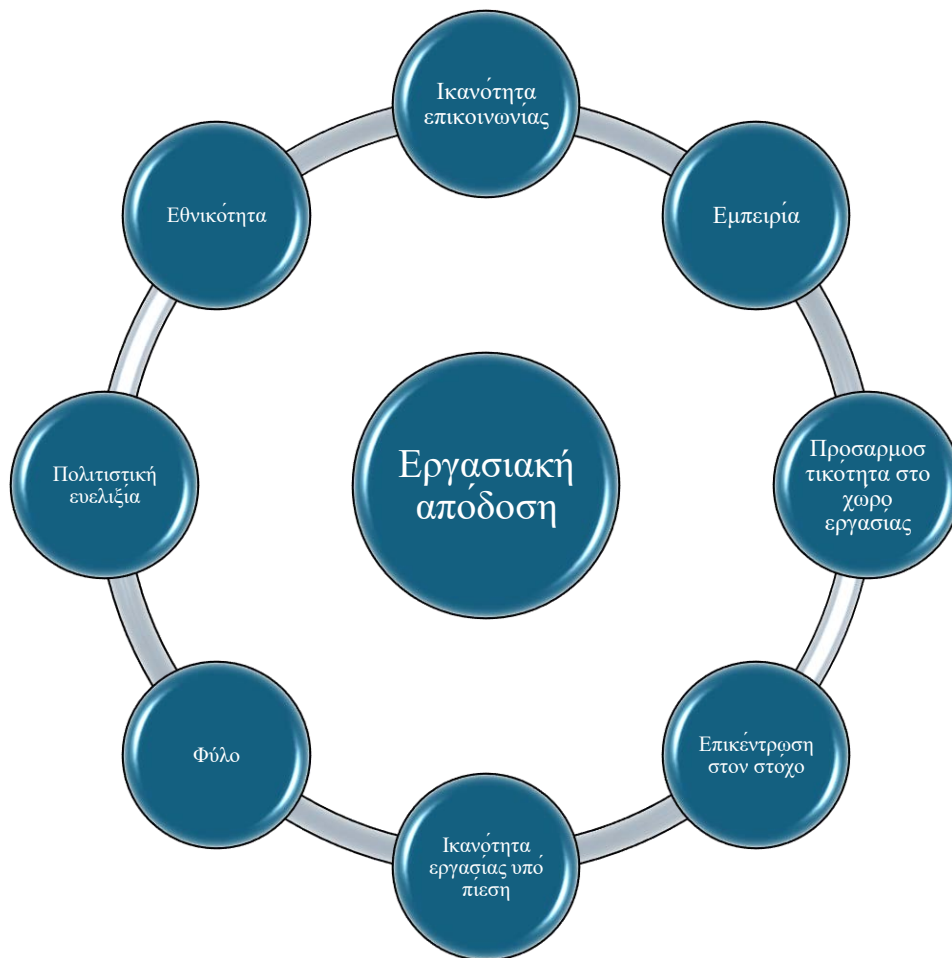
εργαζομένων. Αυτά τα συστήματα όχι μόνο παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, αλλά εντοπίζουν επίσης τομείς προς βελτίωση, διευκολύνοντας στοχευμένες παρεμβάσεις και αναπτυξιακά σχέδια για την ενίσχυση των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού (Aguinis, 2009).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν επίσης ως μηχανισμός ανάδρασης, προσφέροντας στους εργαζόμενους πληροφορίες για τα δυνατά τους σημεία και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, όταν παρέχεται αποτελεσματικά, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους με τους οργανωσιακούς στόχους και να συμβάλουν πιο αποτελεσματικά στη δυναμική της ομάδας. Επιπροσθέτως, οι τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίζουν άτομα με υψηλές επιδόσεις, που μπορούν να γαλουχηθούν για ηγετικούς ρόλους, και άτομα με χαμηλή απόδοση, που μπορεί να χρειάζονται πρόσθετη υποστήριξη ή εκπαίδευση (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979).

Στο ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο, οι μετρήσεις απόδοσης εργασίας είναι αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων. Κατανοώντας τα επίπεδα απόδοσης σε διαφορετικά τμήματα και ομάδες, οι ηγέτες του οργανισμού μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή πόρων, τις στρατηγικές προτεραιότητες και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού. Οι ομάδες υψηλής απόδοσης μπορούν να αξιοποιηθούν για κρίσιμα έργα, ενώ οι περιοχές με κενά απόδοσης μπορούν να ενισχυθούν με πρόσθετους πόρους ή στρατηγικές παρεμβάσεις (Drucker, 1954).

Συμπερασματικά, η απόδοση εργασίας είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη κατασκευή που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση και την επιτυχία των οργανισμών. Αξιολογώντας την παραγωγικότητα, την ποιότητα της εργασίας, την επίτευξη των στόχων, την ικανοποίηση των πελατών και τη συμπεριφορά και επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δυνατοτήτων και της συνεισφοράς του εργατικού δυναμικού τους. Μέσω συστηματικών αξιολογήσεων απόδοσης, μηχανισμών ανατροφοδότησης και στοχευμένων πρωτοβουλιών ανάπτυξης, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους, να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειες τους με στρατηγικούς στόχους και να καλλιεργήσουν

μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και αριστείας. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο ενισχύουν την ατομική και ομαδική απόδοση, αλλά οδηγούν επίσης την επιτυχία της επιχείρησης σε ένα ολοένα πιο ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.



Ιδία επεξεργασία

1.6. Εργασιακά Χαρακτηριστικά και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

Στο σημερινό δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί προσπαθούν συνεχώς να καινοτομούν προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά. Η καινοτόμος συμπεριφορά στο χώρο εργασίας - που ορίζεται ως η τάση των εργαζομένων να εισάγουν νέες ιδέες,

προϊόντα ή διαδικασίες - είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του οργανισμού και την προσαρμογή στις γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές και αλλαγές της αγοράς. Αυτό το κεφάλαιο διερευνά την επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στην καινοτόμο συμπεριφορά, ενσωματώνοντας σχετικές θεωρίες και εμπειρική έρευνα για να παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση αυτής της αλληλεπίδρασης.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (JobCharacteristicsModel- JCM), που αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham το 1976, προσφέρει μια βαθιά εικόνα για το πώς ο σχεδιασμός της εργασίας επηρεάζει τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων καινοτόμων συμπεριφορών. Αυτό το μοντέλο είναι θεμελιώδες για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, προτείνοντας ότι συγκεκριμένες διαστάσεις εργασίας είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Κεντρική θέση στο μοντέλο είναι πέντε βασικές διαστάσεις εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Η «ποικιλία δεξιοτήτων» είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί μια ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων, που απαιτούν τη χρήση ορισμένων δεξιοτήτων και ταλέντων. Αυτή η ποικιλία διατηρεί την εργασία ελκυστική και ενθαρρύνει την ανάπτυξη μιας σειράς ικανοτήτων. Η «ταυτότητα εργασίας» αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η εργασία περιλαμβάνει την ολοκλήρωση μιας ολόκληρης, αναγνωρίσιμης εργασίας από την αρχή μέχρι το τέλος, δίνοντας μια σαφή αίσθηση ολοκλήρωσης και ιδιοκτησίας. Η «σημασία της εργασίας» αφορά τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων της εργασίας στις ζωές άλλων, είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού. Οι θέσεις εργασίας που θεωρούνται σημαντικές είναι πιο πιθανό να παρακινήσουν τους εργαζόμενους καθώς βλέπουν την εργασία τους ως σημαντική (Hackman&Oldham, 1976).

Η «αυτονομία», μια άλλη κρίσιμη διάσταση, περιλαμβάνει τον βαθμό ελευθερίας, ανεξαρτησίας και διακριτικής ευχέρειας που δίνεται στον εργαζόμενο στον προγραμματισμό της εργασίας του και στον καθορισμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιήσει. Αυτή η ελευθερία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την καινοτομία, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξερευνούν νέους τρόπους εργασίας και λύσεις χωρίς να περιορίζονται από αυστηρές οδηγίες. Τέλος, η «ανατροφοδότηση» αφορά το βαθμό στον

οποίο η εκτέλεση εργασιακών δραστηριοτήτων οδηγεί σε άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις σας. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τον αντίκτυπό τους και πού μπορούν να βελτιώσουν ή να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους για καλύτερα αποτελέσματα (Hackman&Oldham, 1976).

Το μοντέλο προτείνει ότι αυτά τα εργασιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις: έμπειρη σημασία της εργασίας, έμπειρη ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας και γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων. Όταν αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις είναι θετικές, οδηγούν σε πολλά υψηλά εργασιακά αποτελέσματα, όπως υψηλά εγγενή κίνητρα, ικανοποίηση από την εργασία, μειωμένες απουσίες και χαμηλά ποσοστά εναλλαγής. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις συμβάλλει στον πλούτο μιας εργασίας, καθιστώντας την πιο ικανοποιητική και παρακινώντας. Για παράδειγμα, οι θέσεις εργασίας με υψηλή βαθμολογία σε αυτές τις διαστάσεις τείνουν όχι μόνο να βελτιώνουν την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής αλλά και να βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση (Hackman&Oldham, 1976). Οι εργαζόμενοι σε τέτοιους ρόλους είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε καινοτόμο συμπεριφορά, καθώς αισθάνονται ενδυναμωμένοι και βλέπουν τους ρόλους τους σημαντικούς.

Οι οργανισμοί που στοχεύουν να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και να προωθήσουν την καινοτομία μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά από την εφαρμογή των αρχών του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας. Σχεδιάζοντας θέσεις εργασίας που παρέχουν ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασιών, σημασία, αυτονομία και θετική ανατροφοδότηση, οι εταιρείες δημιουργούν περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Με τη σειρά τους, αυτές οι καλά σχεδιασμένες θέσεις εργασίας ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προβάλλουν νέες ιδέες και βελτιώσεις, τροφοδοτώντας την οργανωσιακή καινοτομία και ανάπτυξη (Hackman&Oldham, 1976).

Ποικιλία δεξιοτήτων και καινοτομία

Η ποικιλία δεξιοτήτων σε μια εργασία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ρόλος απαιτεί μια σειρά από διαφορετικές δραστηριότητες, που απαιτούν τη χρήση ποικίλων δεξιοτήτων και ταλέντων. Αυτή η ποικιλία είναι ζωτικής σημασίας καθώς μπορεί να διεγείρει τη δημιουργική σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καινοτομία. Ο Amabile (1996) προτείνει ότι όταν οι

εργαζόμενοι ασχολούνται με εργασίες που τους προκαλούν να χρησιμοποιήσουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν και να προτείνουν νέες ιδέες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ποικίλες εργασίες αποτρέπουν τη μονοτονία και κρατούν τους εργαζόμενους πνευματικά αφοσιωμένους, ενισχύοντας έτσι ένα περιβάλλον όπου μπορούν να ανθίσουν καινοτόμες ιδέες.

Ταυτότητα εργασίας και καινοτομία

Η ταυτότητα εργασίας μετρά τον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση μιας «ολικής» και αναγνωρίσιμης εργασίας από την αρχή μέχρι το τέλος. Όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δουν μια εργασία από την έναρξή της έως την ολοκλήρωσή της, ενισχύει την κατανόησή τους για το πώς οι συνεισφορές τους ταιριάζουν στους μεγαλύτερους στόχους του οργανισμού. Αυτή η ολοκληρωμένη εικόνα είναι ζωτικής σημασίας, καθώς ενισχύει την ικανότητά τους να εντοπίζουν καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας εργασίας. Οι Hackman&Oldham (1976) σημείωσαν ότι μια ισχυρή αίσθηση ταυτότητας εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη καινοτομία, επειδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη υπερηφάνεια και ιδιοκτησία για την εργασία τους.

Σημασία εργασίας και κίνητρο για καινοτομία

Η σημασία της εργασίας περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο η εργασία επηρεάζει τη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει μεγάλη επιρροή στην παρακίνηση των εργαζομένων να εμπλακούν σε καινοτόμο συμπεριφορά, καθώς αναγνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους μπορούν να κάνουν ουσιαστική διαφορά. Ο Grant (2007) διαπίστωσε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αντιληπτός αντίκτυπος της εργασίας κάποιου, τόσο πιο παρακινημένος είναι ένας εργαζόμενος να καινοτομεί, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Αυτή η αίσθηση του σκοπού είναι ισχυρή στην ώθηση των εργαζομένων να σκέφτονται δημιουργικά και να δεσμεύονται για τη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών.

Η αυτονομία ως μοχλός καινοτομίας

Η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός ελευθερίας, ανεξαρτησίας και διακριτικής ευχέρειας που παρέχεται σε ένα άτομο κατά τον προγραμματισμό της εργασίας του και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν, είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό της εργασίας που επηρεάζει την καινοτόμο συμπεριφορά. Οι Deci&Ryan (1985) υποστηρίζουν ότι η αυτονομία προωθεί ένα καινοτόμο κλίμα, επιτρέποντας στους εργαζόμενους την ελευθερία να πειραματίζονται, να εξερευνούν και να εφαρμόζουν νέες ιδέες χωρίς υπερβολική επίβλεψη. Αυτή η ελευθερία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις και λύσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε πρωτοποριακές καινοτομίες.

Σχόλια και καινοτομία

Η ανατροφοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε ρόλο, παρέχοντας στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με το πόσο αποτελεσματικά εκτελούν τα καθήκοντά τους. Ο Zhou (1998) τονίζει ότι η τακτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για την καινοτομία, καθώς βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν την αποτελεσματικότητα των καινοτόμων προσπαθειών τους και τα καθοδηγεί στο πώς να βελτιώσουν τις ιδέες τους για να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση λειτουργεί ως μηχανισμός για συνεχή βελτίωση και ενθαρρύνει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και προσαρμοστικότητας.

Εμπειρικά στοιχεία και μελέτες περίπτωσης

Η έρευνα σε διάφορα οργανωσιακά περιβάλλοντα υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ εμπλουτισμένων χαρακτηριστικών εργασίας και βελτιωμένης καινοτόμου συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, οι Zhou και George (2001) απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονταν τις θέσεις εργασίας τους ως υψηλά επίπεδα βασικών χαρακτηριστικών της δουλειάς εμπλέκονταν πιο συχνά σε καινοτόμες συμπεριφορές. Ένιωθαν περισσότερα κίνητρα και ικανοί να κάνουν σημαντικές συνεισφορές. Τέτοια ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία του σχεδιασμού εργασίας για την προώθηση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την καινοτομία.

Ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών εργασίας στις οργανωσιακές πρακτικές

Για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα πλούσια σε καινοτομία, οι οργανισμοί πρέπει να σχεδιάσουν στοχαστικά θέσεις εργασίας που ενισχύουν κρίσιμα χαρακτηριστικά όπως η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγικές εμπλουτισμού θέσεων εργασίας, όπως η εναλλαγή εργαζομένων μέσω διαφορετικών καθηκόντων για την αύξηση της ποικιλίας των δεξιοτήτων ή ο επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας για να διασφαλιστεί ότι είναι σημαντικές και ικανοποιητικές. Επιπλέον, η παροχή αυτονομίας στη διαχείριση εργασιών και η διασφάλιση της ύπαρξης εποικοδομητικών μηχανισμών ανάδρασης μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τα καινοτόμα αποτελέσματα.

Η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της καινοτόμου συμπεριφοράς είναι περίπλοκη αλλά ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες του οργανισμού που στοχεύουν να ενισχύσουν την καινοτομία στις ομάδες τους. Σχεδιάζοντας θέσεις εργασίας που είναι πλούσιες σε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να εξουσιοδοτήσουν τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε υψηλότερα επίπεδα καινοτόμου συμπεριφοράς, οδηγώντας έτσι στην οργανωσιακή ανάπτυξη και επιτυχία. Αυτό το κεφάλαιο όχι μόνο υπογραμμίζει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού θέσεων εργασίας για την προώθηση μιας καινοτόμου κουλτούρας, αλλά υπογραμμίζει επίσης το ρόλο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην προώθηση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την καινοτομία. Επενδύοντας σε καλά σχεδιασμένες θέσεις εργασίας, οι εταιρείες αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο για συνεχή βελτίωση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.7. Ο τομέας της εκπαίδευσης: πλεόνασμα προσόντων και καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά

Στον τομέα της εκπαίδευσης, το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων και ο αντίκτυπός του στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά παρουσιάζει ένα μοναδικό τοπίο για εξερεύνηση. Το πλεόνασμα προσόντων, εμφανίζεται όταν τα άτομα διαθέτουν εκπαιδευτικά προσόντα και ικανότητες που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις των σημερινών εργασιακών τους ρόλων. Αυτή η κατάσταση είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου το εργατικό δυναμικό περιλαμβάνει συχνά άτομα υψηλής εκπαίδευσης

με προχωρημένα πτυχία και ποικίλα σύνολα δεξιοτήτων. Οι επιπτώσεις αυτού του πλεονάσματος δεξιοτήτων για την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, που ορίζονται ως η πρόθεση και οι ενέργειες για εισαγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών, διαδικασιών ή προϊόντων εντός του οργανισμού (Janssen, 2000), είναι πολύπλευρες και δικαιολογούν μια λεπτή εξέταση.

Ο τομέας της εκπαίδευσης, εγγενώς επικεντρωμένος στη διάδοση και τη δημιουργία γνώσης, προσφέρει ένα πρόσφορο έδαφος για καινοτόμες πρακτικές. Οι εκπαιδευτικοί, οι διαχειριστές και το προσωπικό υποστήριξης αντιμετωπίζουν συνεχώς προκλήσεις που απαιτούν δημιουργικές λύσεις, από την προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών για την κάλυψη των εξελισσόμενων εκπαιδευτικών προτύπων έως την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην τάξη. Σε αυτό το πλαίσιο, ένα πλεόνασμα προσόντων μπορεί να είναι ένα δόικο μαχαίρι. Από τη μία πλευρά, εξοπλίζει τα άτομα με ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και προοπτικών που μπορούν να τροφοδοτήσουν την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων συχνά φέρνουν πλήθος γνώσεων, διεπιστημονικές γνώσεις και προηγμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, τα οποία είναι όλα κρίσιμα συστατικά για την καινοτομία (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ του πλεονάσματος δεξιοτήτων και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς επηρεάζεται σημαντικά από το πώς αυτές οι πρόσθετες δεξιότητες χρησιμοποιούνται και εκτιμώνται εντός του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τα επιπλέον προσόντα τους αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν, να παρακινηθούν και να τείνουν προς την καινοτόμο σκέψη (Amabile, 1997). Αυτή η θετική ευθυγράμμιση μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων μεθοδολογιών διδασκαλίας, στην εισαγωγή εκπαιδευτικών τεχνολογιών αιχμής και στην εφαρμογή προοδευτικών διοικητικών πολιτικών, ενισχύοντας έτσι τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων.

Αντίθετα, όταν το πλεόνασμα δεξιοτήτων δεν αναγνωρίζεται ή χρησιμοποιείται επαρκώς, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια από την εργασία και μείωση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό μπορεί να αισθάνονται περιορισμένοι από άκαμπτες θεσμικές δομές, έλλειψη ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη ή αναντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων τους και των απαιτήσεων εργασίας, που οδηγεί σε απογοήτευση και πιθανή μείωση της τάσης για

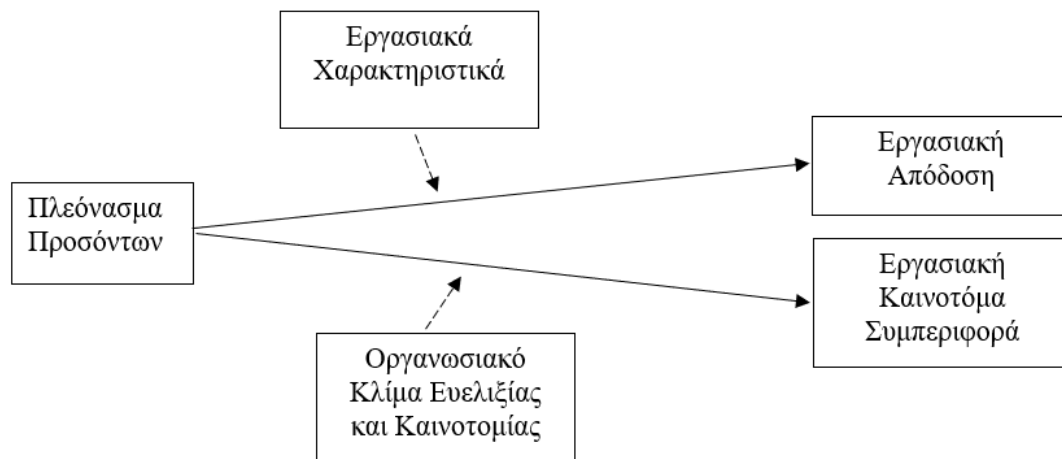
επιδίωξη καινοτόμων πρωτοβουλιών (Morris&Feldman, 1996). Επιπροσθέτως, η γραφειοκρατική και συχνά ιεραρχική φύση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μπορεί να επιδεινώσει αυτές τις προκλήσεις, δημιουργώντας εμπόδια στην υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών (Torraco&Hoover, 2005).

Ο ρόλος της ηγεσίας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι πρωταρχικής σημασίας για την πλοήγηση στην πολυπλοκότητα των πλεονασμάτων δεξιοτήτων και την ενίσχυση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, οι οποίοι εμπνέουν, ενδυναμώνουν και διεγείρουν διανοητικά τους ακολούθους εργαζόμενούς τους, μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού που διαθέτει πλεόνασμα προσόντων (Bass&Avolio, 1994). Παρέχοντας όραμα, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και δημιουργώντας ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, οι ηγέτες μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές πτυχές του πλεονάσματος δεξιοτήτων και να διοχετεύσουν τις επιπλέον ικανότητες σε καινοτόμες προσπάθειες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Μια κουλτούρα που εκτιμά τη συνεχή μάθηση, τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων μπορεί να ενθαρρύνει άτομα με πλεόνασμα προσόντων να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους με νέους τρόπους (Martins&Terblanche, 2003). Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που εξυμνεί την ποικιλομορφία της σκέψης, παρέχει αυτονομία και προσφέρει αναγνώριση μπορεί να ενισχύσει την προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε καινοτόμες δραστηριότητες, παρά τις προκλήσεις που σχετίζονται με το πλεόνασμα προσόντων.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού εργασίας, της διαχείρισης ταλέντων και των συστημάτων ανταμοιβής, μπορεί να ευθυγραμμίσει τις ατομικές ικανότητες με τις οργανωσιακές ανάγκες, προωθώντας έτσι την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Η προσαρμογή των ρόλων ώστε να ταιριάζουν καλύτερα με τα προσόντα των εργαζομένων, η διευκόλυνση διαλειτουργικών έργων και η καθιέρωση σαφών μονοπατιών για επαγγελματική ανέλιξη μπορεί να βοηθήσει στην αξιοποίηση του πλεονάσματος δεξιοτήτων για οργανωσιακό όφελος (Lepak&Snell, 2002).

Συμπερασματικά, η συνάντηση του τομέα της εκπαίδευσης με το πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζει τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για την προώθηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Το κλειδί για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των συγκεκριμένων εργαζομένων βρίσκεται στη στρατηγική ευθυγράμμιση των οργανωσιακών πρακτικών, των ηγετικών προσεγγίσεων και των πολιτισμικών χαρακτηριστικών με στόχο την καινοτομία. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον που εκτιμά και αξιοποιεί τις ποικίλες ικανότητες του εργατικού δυναμικού του, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να μετατρέψουν το πλεόνασμα προσόντων σε καταλύτη για την καινοτομία, οδηγώντας σε βελτιώσεις στις εκπαιδευτικές πρακτικές, στη διοικητική αποτελεσματικότητα και, τελικά, στην επιτυχία των μαθητών.



Σχήμα 1. Μοντέλο υπό διερεύνηση

1.8. Ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τα προσόντα, τις ικανότητες τους, και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους.

1. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το οργανωσιακό κλίμα;

2. Υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών εργασίας και του οργανωσιακού κλίματος στο πλεόνασμα των προσόντων των εργαζομένων;

Από τα ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

H₀: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων δεν έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το οργανωσιακό κλίμα

H₁: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το οργανωσιακό κλίμα

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:

H₀: Δεν υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών εργασίας και του οργανωσιακού κλίματος στο πλεόνασμα των προσόντων των εργαζομένων

H₁: Υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών εργασίας και του οργανωσιακού κλίματος στο πλεόνασμα των προσόντων των εργαζομένων

Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία

2.1. Μεθοδολογία έρευνας

Οι επιστημονικές έρευνες διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις ποσοτικές και τις ποιοτικές. Οι ποσοτικές έρευνες επικεντρώνονται στον ποσοτικό καθορισμό των σχετιζόμενων μεταβλητών, με τους ερευνητές να ακολουθούν ένα ποσοτικό μοντέλο. Αποστασιοποιούνται από τους ανθρώπους και τα κοινωνικά φαινόμενα που μελετούν, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αντικειμενικότητα του αποτελέσματος. Σε αυτές τις έρευνες χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με προκαθορισμένες κατηγορίες απαντήσεων, στατιστικές μέθοδοι και αριθμητικά δεδομένα. Ο στόχος είναι η παραγωγή αξιόπιστων, γενικεύσιμων και αμερόληπτων αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, οι ποιοτικές έρευνες ασχολούνται με τον προσδιορισμό της ύπαρξης ή μη σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών με τους ερευνητές να παρατηρούν τους ανθρώπους και τις αλληλεπιδράσεις τους, μέσω συμμετοχής σε δραστηριότητες, μέσω συνεντεύξεων από

σημαντικά πρόσωπα και ανάλυσης εγγράφων, ώστε ολοκληρώνοντας την έρευνα να είναι σε θέση να διαμορφώσουν μια εκ των έσω ματιά της ομάδας που μελετούν (Steckler, et al., 1992).

Για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε από την ερευνήτρια ο συνδυασμός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με την ποσοτική έρευνα, με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ακολουθώντας αυτόν τον τρόπο έγινε προσπάθεια συλλογής δείγματος δεδομένων, από το οποίο να είναι δίνεται η δυνατότητα να εξαχθούν συμπεράσματα που να μπορούν να γενικευτούν. Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται κυρίως στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, δεδομένου ότι θεωρείται ως η πλέον ενδεδειγμένη για τη διερεύνηση της εντάσεως ενός κοινωνικού φαινομένου και για την εξέταση των χαρακτηριστικών του πληθυσμού έρευνας, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα συσχέτισης των συλλεχθέντων ποσοτικών δεδομένων με αντίστοιχα ευρήματα άλλων ερευνών (Creswell, 2008).

Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε αυστηρά καθορισμένη σειρά ερωτήσεων, κλειστού τύπου, προκειμένου να επιτραπεί στη συνέχεια η ποσοτική ανάλυση. Σε όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν προκαθορισμένες επιλογές απαντήσεων από τις οποίες ο ερωτώμενος επέλεγε μία. Αναφέρεται ότι ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει με αυτού του τύπου τα ερωτηματολόγια είναι πως οι προτεινόμενες απαντήσεις ενδέχεται να μην εκφράζουν πλήρως το εύρος των πιθανών απαντήσεων των ερωτώμενων. Ωστόσο, δεν προτιμήθηκαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου, διότι παράγουν κυρίως ποιοτικά αποτελέσματα.

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων IBM SPSS Statistics (StatisticPackagefortheSocialSciences) Version 26. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) και επαγωγική στατιστική για τον έλεγχο των υποθέσεων του μοντέλου έρευνας.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξαχθεί τον Ιανουάριο του 2024. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε ηλεκτρονικά, σε εργαζομένους και προϊστάμενους του ιδιωτικού τομέα εκπαίδευσης, μέσω της εφαρμογής Googleform. Πρώτα υπήρξε σχετική ενημέρωση για το σκοπό της έρευνας και διασφάλιση της ανωνυμίας, στη συνέχεια ζητήθηκε από τους

συμμετέχοντες να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τους ζητήθηκε από τους ενδιαφερόμενους να το απαντήσουν άμεσα. Στην συνέχεια, ακολουθήθηκε συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

2.2. Πληθυσμός - Δείγμα

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης εργασίας αποφασίστηκε ο πληθυσμός μελέτης να αφορά εργαζομένους εκπαιδευτές που απασχολούνται στο τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Επιλέχθηκε τελικά η έρευνα να επικεντρωθεί στον κλάδο των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πόλη της Λάρισας (ΙΕΚ, Κολλέγια). Από το σύνολο των 100 ερωτηματολογίων που στάλθηκαν, επιστράφηκαν πλήρως συμπληρωμένα τα 72 ερωτηματολόγια. Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ήταν 72%. Χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας γιατί με αυτή την μέθοδο είναι πιο εύκολη η εύρεση δείγματος σε μικρό χρονικό διάστημα.

2.3. Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που θα επιστρατευθεί για την πραγματοποίηση της οικείας έρευνας είναι ηλεκτρονικό για λόγους ευκολίας. Η κατασκευή έγινε μέσω του εργαλείου της Google το εν λόγω Googleform, το οποίο το έχει κατασκευάσει μόνη της η ερευνήτρια βασιζόμενη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Για αυτό το σκοπό, υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με τους επιλαχόντες ως δείγμα, δόθηκαν οι κατάλληλες εξηγήσεις, όπως τον σκοπό της έρευνας. Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό τους ζήτησα να δώσουν το προσωπικό τους email, ώστε να τους αποσταλούν τα ερωτηματολόγια. Όσοι αποκρίθηκαν θετικά έλαβαν ένα αρχείο με αναλυτικές οδηγίες για το σκοπό και τη διασφάλιση προσωπικών δεδομένων. Τέλος, έλαβαν γνώση πως η συμμετοχή τους είναι μείζονος σημασίας και ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η ερευνήτρια κατασκεύασε ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους εργαζόμενους και αποτελείται από 4 ενότητες και συνολικά 46 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα παρουσιάζει τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και αποτελείται από 8 ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, εκ των οποίων η πρώτη αφορούσε το φύλο, η δεύτερη την ηλικία, η τρίτη την οικογενειακή

κατάσταση, η τέταρτη το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχει ολοκληρώσει ο ερωτηθείς, η πέμπτη το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχει, η έκτη τη φύση της εργασίας του, η έβδομη τα συνολικά έτη εργασιακής του εμπειρίας και η όγδοη τα έτη εργασίας του στη συγκεκριμένη θέση. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 9 ερωτήσεις, που εξετάζουν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των ερωτηθέντων στην τρέχουσα θέση εργασίας τους, αυτές οι ερωτήσεις απαντώνται με την βοήθεια της 7/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 7: Συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις είχαν σκοπό να αξιολογήσουν το αντιληπτό ταίριασμα μεταξύ ατομικών προσόντων και εργασιακών απαιτήσεων κι ενδεικτικά μερικές από αυτές ήταν: «Κατέχω εργασιακές δεξιότητες που δεν είναι απαραίτητες για τη δουλειά μου» και «Κατέχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται προκειμένου να κάνω τη δουλειά μου». Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου με αριθμούς 10 έως 32 αποτελείται από 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες εξετάζουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, αυτές οι ερωτήσεις απαντώνται με την βοήθεια της 7/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 7: Συμφωνώ απόλυτα). Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου με αριθμούς 33 έως 38 διερευνά το οργανωσιακό κλίμα και την εργασία τους και αποτελείται από 6 ερωτήσεις, αυτές οι ερωτήσεις απαντώνται με την βοήθεια της 7/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 7: Συμφωνώ απόλυτα).

2.4. Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Science) v.26. Στην ανάλυση, ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά μέτρα όπως συχνότητα και ποσοστά. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των δεδομένων. Στην συνέχεια για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκαν ο μη παραμετρικός έλεγχος Spearman και ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Κεφάλαιο 3. Στατιστική Ανάλυση

3.1. Μέτρηση αξιοπιστίας

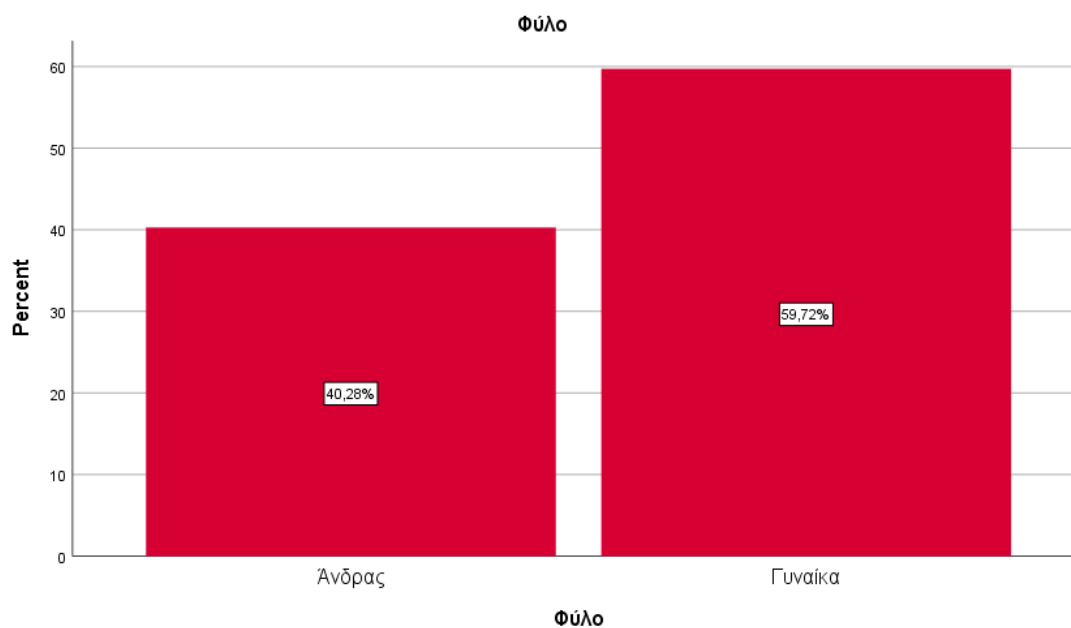
Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις μεταβλητές - έννοιες. Ο πιο διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο Cronbach's α (alpha) ή αλλιώς αποκαλούμενος και ως δείκτης εσωτερικής συνάφειας. Για να υπάρχει ικανοποιητικό αποτέλεσμα θα πρέπει οι τιμές αξιοπιστίας να είναι πάνω από 0,6 που είναι το ελάχιστο αποδεκτό όριο. Από τον πίνακα 1 προκύπτει ότι και οι τρεις υπό εξέταση μεταβλητές («Πλεόνασμα προσόντων», «Χαρακτηριστικά εργασίας», «Οργανωσιακό κλίμα») είναι αξιόπιστες, αφού λαμβάνουν τιμές πάνω από 0.7.

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach – α

Κλίμακες	Ερωτήσεις	Τιμή Cronbach - α
Πλεόνασμα προσόντων	9	0.872
Χαρακτηριστικά εργασίας	23	0.899
Οργανωσιακό κλίμα	6	0.963

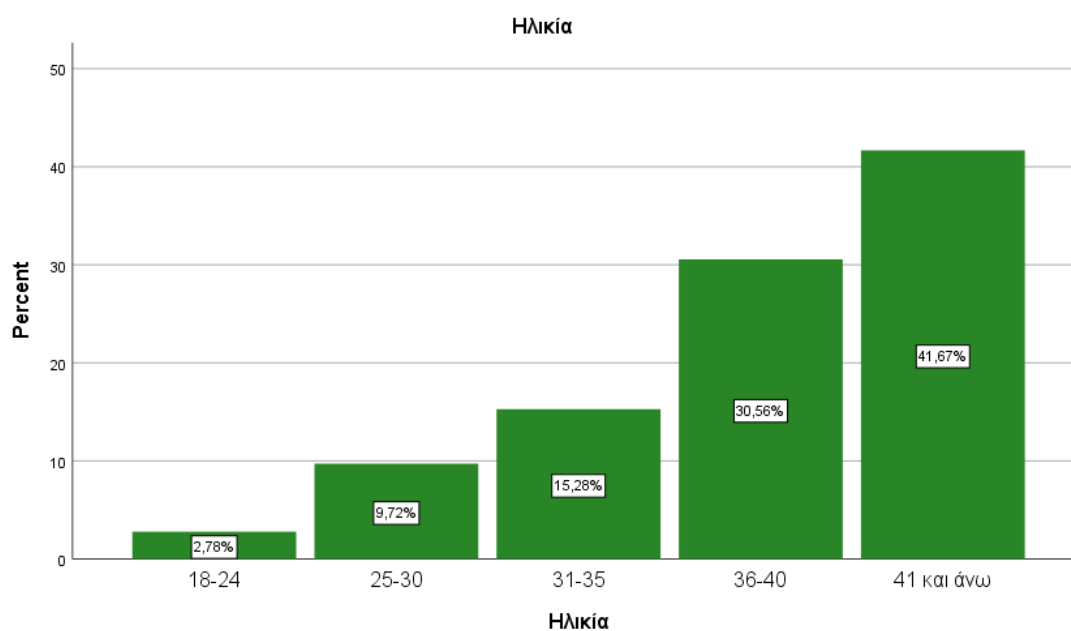
3.2. Δημογραφικά στοιχεία

Στα παρακάτω διαγράμματα 1 έως 3 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 72 εργαζόμενοι εκπαιδευτές του Ιδιωτικού τομέα εκπαίδευσης, όπου οι περισσότερες ήταν γυναίκες (N=43, 59.7%) και το 40.3% αυτών ήταν άντρες.



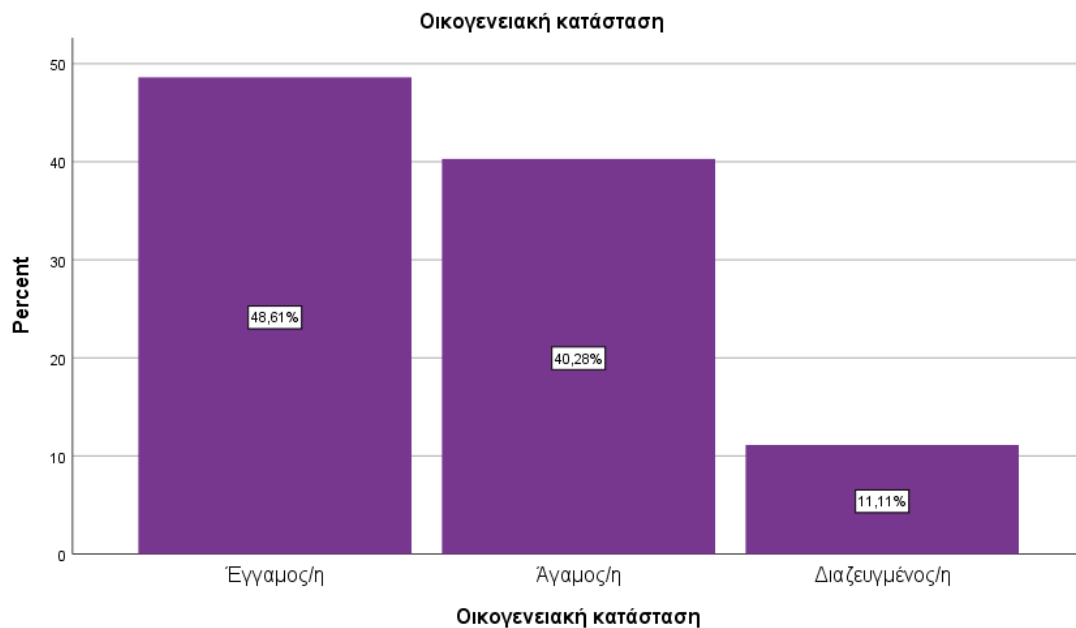
Διάγραμμα 1: Φύλο

Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν ηλικία από 41 ετών και πάνω (N=30, 41.7%). Το 30.6% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία από 36 – 40 ετών, το 15.3% αυτών είχαν ηλικία από 31 – 35 ετών, το 9.7% αυτών είχαν ηλικία από 25 – 30 ετών και το 2.8% αυτών είχαν ηλικία από 18 – 24 ετών.



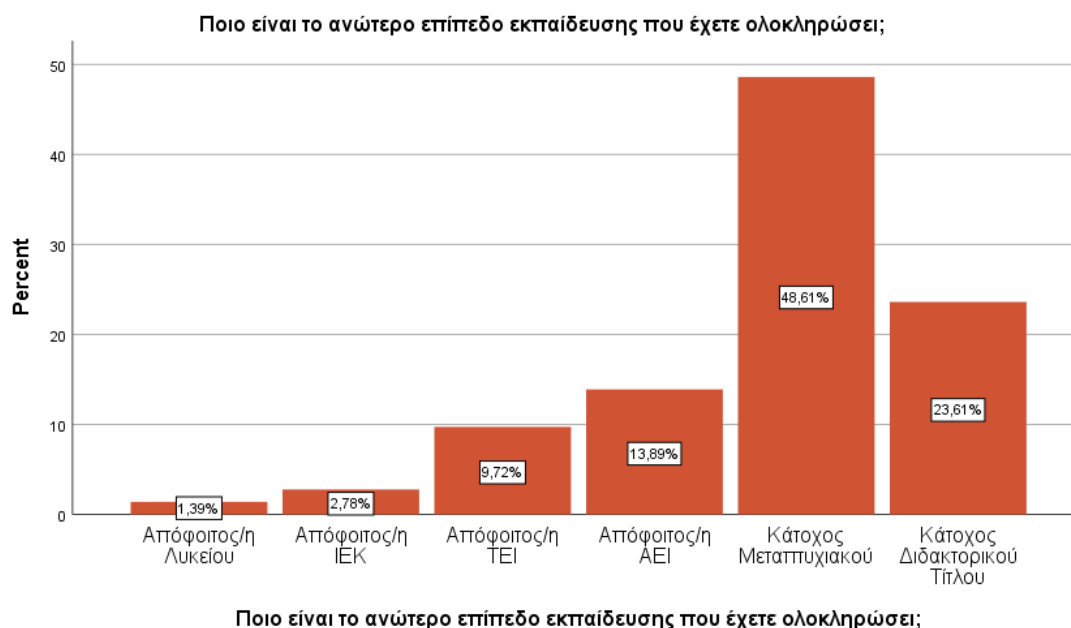
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν έγγαμοι (N=35, 48.6%). Το 40.3% των εργαζομένων ήταν άγαμοι και το 11.1% αυτών ήταν διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

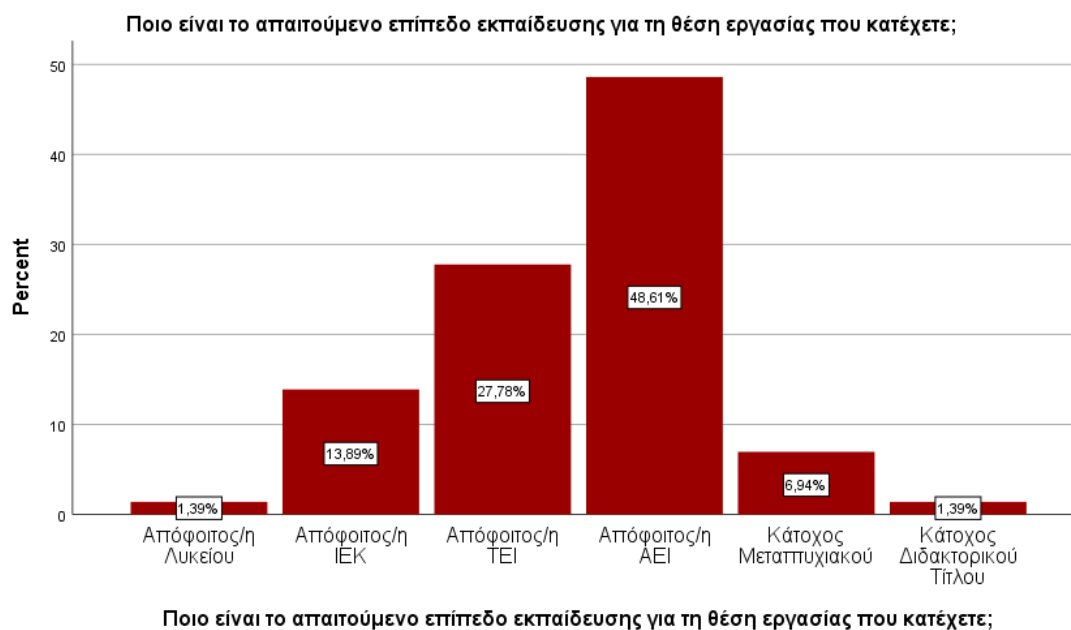
Αναφορικά με το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν ολοκληρώσει οι ερωτηθέντες, από το διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκπαιδευτές ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (N=35, 48.6%). Το 23.6% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου, το 13.9% αυτών ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 9.7% αυτών ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 2.8% αυτών ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ και το 1.4% αυτών ήταν απόφοιτοι Λυκείου.



Διάγραμμα 4: Ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης

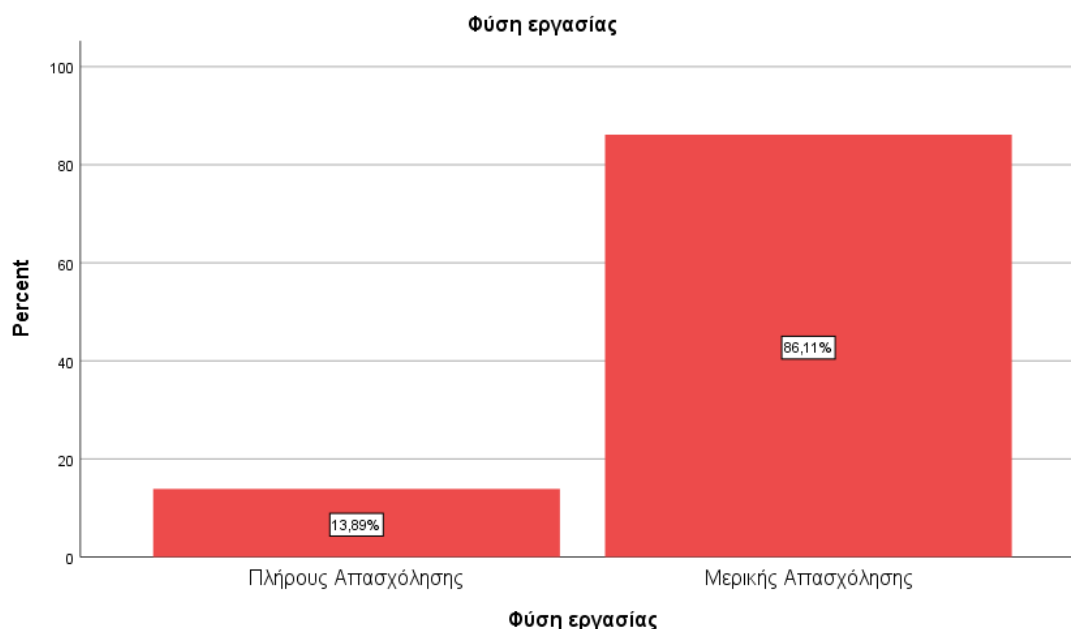
3.3. Εργασιακά στοιχεία

Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν πως το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασία που κατέχουν ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ (N=35, 48.6%). Το 27.8% των συμμετεχόντων ανέφεραν πως το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασία που κατέχουν ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 13.9% των συμμετεχόντων ανέφεραν πως το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασία που κατέχουν ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ, το 6.9% των συμμετεχόντων ανέφεραν πως το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασία που κατέχουν ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 1.4% αυτών ανέφεραν πως το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασία που κατέχουν ήταν είτε απόφοιτοι Λυκείου, είτε κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.



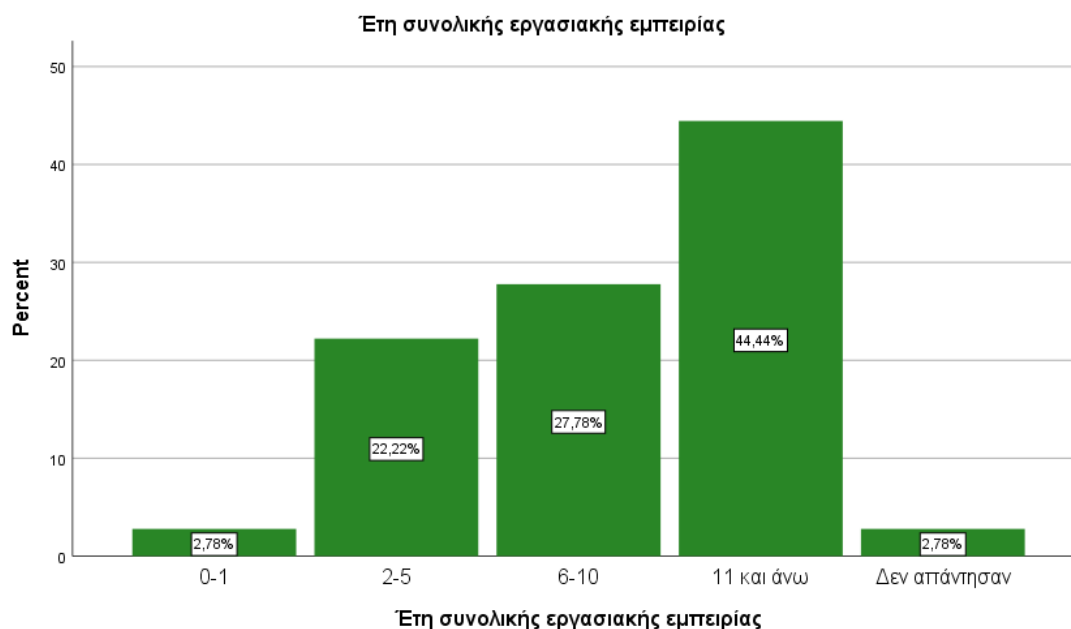
Διάγραμμα 5: Απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για την θέση εργασίας

Από το διάγραμμα 6 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονταν σε καθεστώς μερικής απασχόλησης (N=62, 86.1%) και το 13.9% αυτών ήταν μόνιμοι υπάλληλοι.



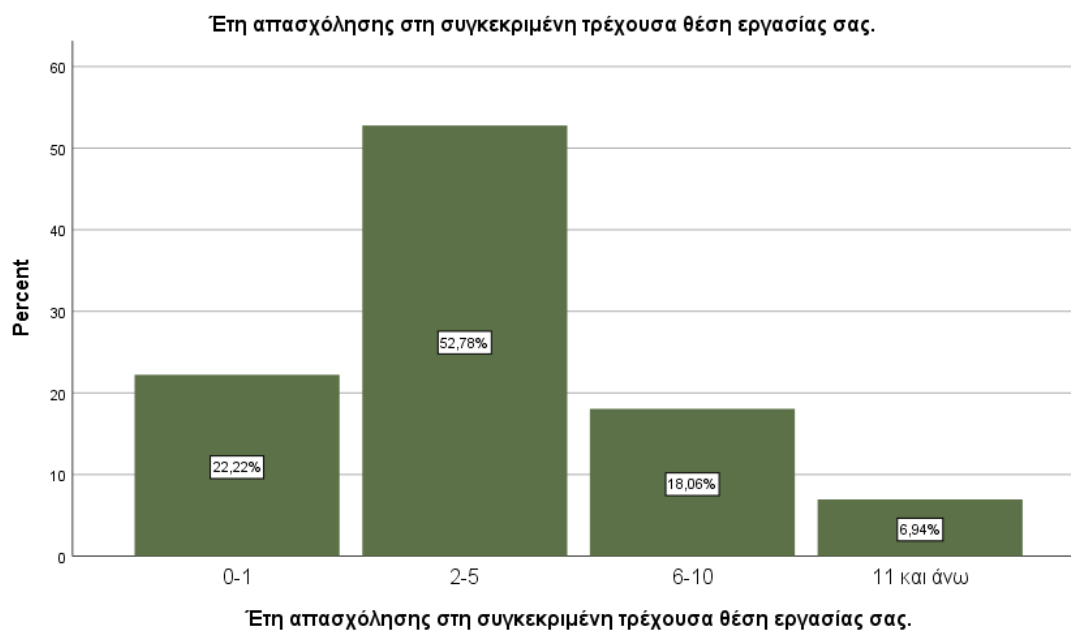
Διάγραμμα 6: Φύση εργασίας

Στο διάγραμμα 7 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν πάνω από 11 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας (N=32, 44.4%). Το 27.8% των εργαζομένων είχαν από 6 - 10 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας, το 22.2% των εργαζομένων είχαν από 2 - 5 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας και το 2.8% αυτών είτε δεν απάντησαν, είτε είχαν έως 1 έτος συνολικής εργασιακής εμπειρίας.



Διάγραμμα 7: Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

Από το διάγραμμα 8 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι είχαν από 2 – 5 έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας τους (N=38, 52.8%). Το 22.2% των εργαζομένων ανέφεραν ότι είχαν από 0 – 1 έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας τους, το 18.1% των εργαζομένων ανέφεραν ότι είχαν από 6 – 10 έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας τους και το 6.9% των εργαζομένων ανέφεραν ότι είχαν πάνω από 11 έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας τους.



Διάγραμμα 8: Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας

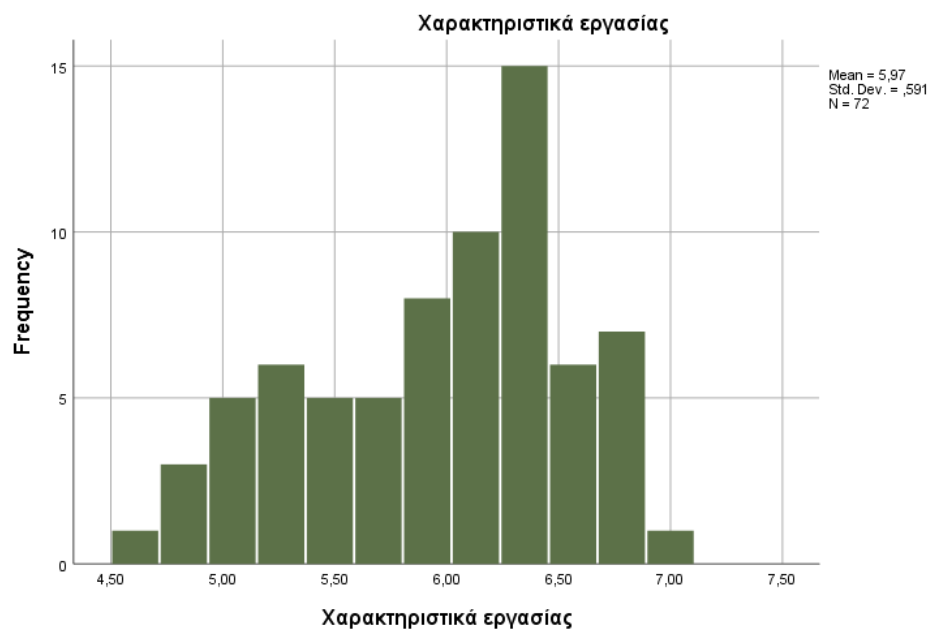
3.4. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών

Από το διάγραμμα 9 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν σε μεγάλο βαθμό αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων για την τρέχουσα θέση εργασίας (Μ.Ο. = 4.49, Τ.Α. = 1.31).



Διάγραμμα 9: Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων

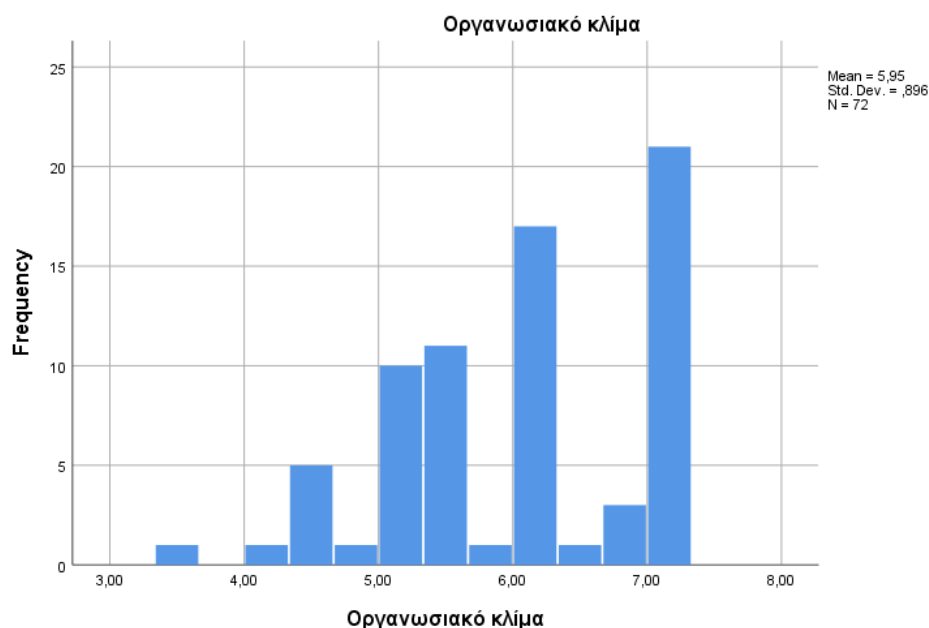
Παρακάτω, παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στη μέτρηση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων των ερωτηθέντων και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 10. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο ακολουθούν την επταβάθμια κλίμακα (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Μάλλον διαφωνώ, 4 = Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 5 = Μάλλον συμφωνώ, 6 = Συμφωνώ, 7 = Συμφωνώ απόλυτα). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του γραφήματος, παρουσιάζεται ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν κοινή άποψη για τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους (Μ.Ο. = 5.97, Τ.Α. = 0.59). Συμφωνούν ότι κατέχουν περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους.



Διάγραμμα 10: Χαρακτηριστικά της εργασίας

3.5. Οργανωσιακό κλίμα και εργασία

Στο διάγραμμα 11 παρουσιάζεται ότι οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι υπάρχει το οργανωσιακό κλίμα σε μέτριο βαθμό (Μ.Ο. = 5.95, Τ.Α. = 0.896).



Διάγραμμα 11: Οργανωσιακό κλίμα

3.6. Συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών

Για τη μέτρηση των συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών – εργασιακών χαρακτηριστικών και των εννοιών προτιμήθηκε από την ερευνήτρια η μέθοδος Spearman, η οποία εφαρμόζεται σε περιπτώσεις μη παραμετρικού ελέγχου, σε ποσοτικές μεταβλητές και επιλέχθηκε λόγω του μικρού αριθμού δείγματος. Ο συντελεστής (r) παίρνει τιμές από -1 έως +1. Θετική συσχέτιση υπάρχει όταν οι τιμές είναι πάνω από το 0 και σημαίνει ότι η αύξηση της μίας μεταβλητής επιφέρει αύξηση και στην άλλη. Αρνητική συσχέτιση υπάρχει όταν οι τιμές είναι κάτω από το 0 και σημαίνει ότι η αύξηση της μίας μεταβλητής επιφέρει μείωση της άλλης. Τιμές κοντά στο -1 ή στο +1 δείχνουν μεγάλη συσχέτιση, ενώ όσο πλησιάζουμε στο μηδέν τόσο εξασθενεί αυτή η σχέση.

Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικό έλεγχος συσχέτισης Spearman μεταξύ των κύριων μεταβλητών. Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των κύριων μεταβλητών, αφού το επίπεδο σημαντικότητας τους ελέγχου είναι μεγαλύτερο του 5%.

Πίνακας 3: Σχέση μεταξύ των κύριων μεταβλητών

		Πλεόνασμα προσόντων	Χαρακτηριστικά εργασίας	Οργανωσιακό κλίμα
Πλεόνασμα προσόντων	Correlation Coefficient	1,000	-,122	,081
	Sig. (2-tailed)	.	,309	,498
	N	72	72	72
Χαρακτηριστικά εργασίας	Correlation Coefficient	-,122	1,000	,150
	Sig. (2-tailed)	,309	.	,207
	N	72	72	72
Οργανωσιακό κλίμα	Correlation Coefficient	,081	,150	1,000
	Sig. (2-tailed)	,498	,207	.
	N	72	72	72

3.7. Έλεγχος παλινδρόμησης

Στη συνέχεια εξετάστηκε η επίδραση των χαρακτηριστικών εργασίας και του οργανωσιακού κλίματος στο πλεόνασμα των προσόντων των εργαζομένων. Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι μεγαλύτερο του 5%. Οπότε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος παλινδρόμησης. Επομένως, δεν υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών εργασίας και του οργανωσιακού κλίματος στο πλεόνασμα των προσόντων των εργαζομένων.

Πίνακας 4: Σύνοψη μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,187 ^a	,035	,007	1,30830
a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακό κλίμα, Χαρακτηριστικά εργασίας				

Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα

Με την παρούσα μελέτη ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα προσόντα, τις δεξιότητες και τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά. Στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, σε όλο τον κόσμο, αναφέρει σημαντικά επίπεδα πλεονάζουσας εξειδίκευσης σε σχέση με τη δουλειά που ασκεί (O'Connell, 2010), με την έννοια ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους δεν αξιοποιούνται πλήρως. Συνεπώς, η εστίαση στο άτομο καθίσταται αναγκαία, καθώς η κατάλληλη αξιοποίησή του μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης.

Στη μελέτη συμμετείχαν 72 εργαζόμενοι εκπαιδευτές της ιδιωτικής εκπαίδευσης, κυρίως γυναίκες, ηλικίας 41 ετών και άνω, οι περισσότεροι από τους οποίους ήταν παντρεμένοι. Σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων κατείχε μεταπτυχιακές σπουδές και ανέφερε ότι το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τις τρέχουσες θέσεις τους ήταν συνήθως το πτυχίο πανεπιστημίου. Αυτοί οι εργαζόμενοι εργάζονταν συχνά με μερική απασχόληση και είχαν πάνω από 11 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας, με 2-5 χρόνια στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι γενικά διέθεταν υψηλό επίπεδο προσόντων και δεξιοτήτων σχετικών με τους τρέχοντες εργασιακούς τους ρόλους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακά διπλώματα ήταν πιο πιθανό να αναφέρουν ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων σε σύγκριση με εκείνους με μόνο πανεπιστημιακό πτυχίο. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει ένα διαδεδομένο ζήτημα στη σύγχρονη αγορά εργασίας, όπου τα άτομα με υψηλή εκπαίδευση συχνά βρίσκονται σε ρόλους που δεν αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα τους, οδηγώντας σε πλεόνασμα δεξιοτήτων.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των στοιχείων των μεταβλητών, σύμφωνα με το δείκτη Cronbach Alpha έδειξε ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών ήταν αξιόπιστες και έγιναν αντιληπτές από τους συμμετέχοντες, καθώς οι τιμές τους ήταν πάνω από το διεθνώς αποδεκτό όριο του 0,60. Περαιτέρω ανάλυση αποκάλυψε ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων δεν συσχετίστηκε σημαντικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά ή το οργανωσιακό κλίμα. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι τα αισθήματα των εργαζομένων ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων δεν επηρεάζονται απαραίτητα από το εργασιακό τους περιβάλλον ή τη φύση των εργασιακών τους

καθηκόντων. Αντίθετα, αυτές οι αντιλήψεις μπορεί να προέρχονται από εγγενείς παράγοντες ή ευρύτερες συνθήκες της αγοράς εργασίας που είναι πέρα από τον άμεσο έλεγχο του οργανισμού.

4.1. Επισημάνσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Δεδομένης της επικράτησης του πλεονάσματος προσόντων μεταξύ των εργαζομένων με υψηλή εκπαίδευση, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις δυνατότητες του εργατικού τους δυναμικού. Ο σχεδιασμός εργασίας είναι ένας κρίσιμος τομέας όπου οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν σημαντικές βελτιώσεις. Με τη δόμηση των εργασιακών ρόλων ώστε να ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ρόλων που προκαλούν τους εργαζόμενους και τους παρέχουν ευκαιρίες να εφαρμόσουν όλο το φάσμα των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους.

Τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων είναι ένα άλλο ζωτικής σημασίας συστατικό. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη βοηθά τους εργαζόμενους να παραμείνουν σχετικοί και με κίνητρα, διασφαλίζοντας ότι οι δεξιότητές τους είναι ευθυγραμμισμένες με τις οργανωσιακές ανάγκες. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης που προάγουν τη δια βίου μάθηση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Τέτοια προγράμματα όχι μόνο ενισχύουν τις ατομικές ικανότητες αλλά συμβάλλουν επίσης στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ενθαρρύνοντας ένα πιο εξειδικευμένο και προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό.

Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν σαφείς επαγγελματικούς δρόμους που να ευθυγραμμίζονται τόσο με τους στόχους του οργανισμού όσο και με τις φιλοδοξίες των εργαζομένων. Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη μπορεί να μετριάσει τα συναισθήματα που δημιουργούνται από την φτωχή αξιοποίηση των προσόντων και να ενισχύσει τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός σταδιοδρομίας διασφαλίζει ότι

οι εργαζόμενοι βλέπουν ένα μέλλον εντός του οργανισμού, μειώνοντας την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και προάγοντας ένα σταθερό, έμπειρο εργατικό δυναμικό.

4.2. Ψυχολογικές και Συμπεριφορικές Επιδράσεις

Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τις ψυχολογικές και συμπεριφορικές επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων για τους ρόλους τους συχνά βιώνουν δυσαρέσκεια από την εργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη δέσμευση και παραγωγικότητα. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται τα εργασιακά τους καθήκοντα ως μονότονα και χωρίς πρόκληση, συμβάλλοντας σε μια αίσθηση στασιμότητας και απογοήτευσης.

Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τις οργανωσιακές πρακτικές όσο και τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που εκτιμά τη συνεχή μάθηση και την καινοτομία. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλάβουν νέες προκλήσεις και η αναγνώριση για τις συνεισφορές τους μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων.

Η ηγεσία διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση του πλεονάσματος προσόντων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στο όραμα, την έμπνευση και την προσωπική ανάπτυξη, μπορεί να βοηθήσει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων. Οι ηγέτες που δημιουργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εφαρμόζουν τις δεξιότητές τους με ουσιαστικούς τρόπους, συμβάλλοντας τόσο στην προσωπική όσο και στην οργανωσιακή ανάπτυξη.

4.3. Ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις

Σε ευρύτερη κλίμακα, το ζήτημα του πλεονάσματος προσόντων έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά εργασίας και την οικονομία. Η αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των απαιτήσεων εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε

αναποτελεσματικότητα και υποχρησιμοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτή η κατάσταση είναι ιδιαίτερα ανησυχητική σε οικονομίες που αντιμετωπίζουν υψηλά ποσοστά ανεργίας, υποαπασχόλησης και εργασιακής ανασφάλειας, όπως φαίνεται στην Ελλάδα. Η οικονομική αστάθεια και τα μέτρα λιτότητας έχουν επιδεινώσει αυτές τις προκλήσεις, οδηγώντας σε μια αγορά εργασίας όπου άτομα με υψηλή μόρφωση αγωνίζονται να βρουν ρόλους που να ταιριάζουν με τα προσόντα τους. Αυτή η αναντιστοιχία όχι μόνο επηρεάζει την ατομική ευημερία, αλλά παρεμποδίζει επίσης την οικονομική ανάπτυξη και την καινοτομία. Η αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους εργοδότες.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προετοιμασία των ατόμων για την αγορά εργασίας. Η ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σπουδών με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας μπορεί να συμβάλει στη μείωση της αναντιστοιχίας μεταξύ των προσόντων και των απαιτήσεων εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει στενή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των ενδιαφερομένων μερών του κλάδου για να διασφαλιστεί ότι οι απόφοιτοι διαθέτουν τις δεξιότητες που χρειάζονται οι εργοδότες.

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει επίσης να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη. Οι πολιτικές που προωθούν την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις μπορούν να τονώσουν τη ζήτηση για εργαζομένους υψηλής ειδίκευσης. Ακόμη, οι πολιτικές για την αγορά εργασίας θα πρέπει να επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και στην παροχή υποστήριξης για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη.

4.4.Οργανωσιακές στρατηγικές

Οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το πλεόνασμα προσόντων. Πρώτον, θα πρέπει να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Αυτό περιλαμβάνει την ενθάρρυνση των εργαζομένων να επιδιώξουν περαιτέρω εκπαίδευση και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Οι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν κίνητρα όπως

αποζημίωση διδάκτρων, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και πρόσβαση σε διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης.

Δεύτερον, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και τα διαλειτουργικά έργα μπορούν να παρέχουν στους εργαζόμενους διαφορετικές εμπειρίες και ευκαιρίες να εφαρμόσουν τις δεξιότητές τους σε διαφορετικά πλαίσια. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά ενθαρρύνει επίσης ένα πιο ευέλικτο και καινοτόμο εργατικό δυναμικό.

Τρίτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν ισχυρά συστήματα διοίκησης ταλέντων που εντοπίζουν και καλλιεργούν εργαζόμενους υψηλών δυνατοτήτων. Οι τακτικές αναθεωρήσεις απόδοσης, τα σχέδια εξέλιξης σταδιοδρομίας και τα προγράμματα καθοδήγησης μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους της σταδιοδρομίας τους ενώ ευθυγραμμίζουν τις δεξιότητές τους με τις οργανωσιακές ανάγκες.

Τέλος, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη διαχείριση του πλεονάσματος προσόντων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διατηρούν ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, παρέχοντας ανατροφοδότηση και καθοδήγηση για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των δεύτερων. Κατανοώντας τις φιλοδοξίες των εργαζομένων και αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υπογραμμίζουν τη σημασία της αντιμετώπισης του πλεονάσματος προσόντων στην αγορά εργασίας. Ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση συχνά διαθέτουν περισσότερες δεξιότητες από αυτές που απαιτούν οι τρέχοντες ρόλοι τους, αυτή η αναντιστοιχία μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια από την εργασία και υποχρησιμοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο σχεδιασμός εργασίας, η ανάπτυξη εργαζομένων και ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες του εργατικού τους δυναμικού.

Επιπλέον, η αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς χάραξης πολιτικής και εργοδότες. Η ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σπουδών με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, η προώθηση της οικονομικής σταθερότητας και της δημιουργίας

θέσεων εργασίας και η προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και καινοτομίας είναι κρίσιμα βήματα για τον μετριασμό των αρνητικών επιδράσεων του πλεονάσματος προσόντων.

Εφαρμόζοντας αυτές τις στρατηγικές, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση, να βελτιώσουν τη διατήρηση των εργαζομένων και να αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση. Ταυτόχρονα, η αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων συμβάλλει στην ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη και ανθεκτικότητα, διασφαλίζοντας ότι τα άτομα με υψηλή ειδίκευση μπορούν να συμβάλουν πλήρως στην επιτυχία της οικονομίας.

Κεφάλαιο 5. Προτάσεις

Κατά την αντιμετώπιση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων, είναι σημαντικό να εξεταστεί μια πολύπλευρη προσέγγιση που ενσωματώνει καινοτόμες μεθόδους στην εκπαίδευση, στρατηγικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ευρύτερες οικονομικές πολιτικές. Οι ακόλουθες προτάσεις αποσκοπούν στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του πλεονάσματος προσόντων, αξιοποιώντας παράλληλα την πλήρη δυναμική των εργαζομένων.

5.1. Καινοτομία στην Εκπαίδευση

Ένα από τα θεμελιώδη βήματα για την αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων έγκειται στη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος ώστε να ευθυγραμμιστεί καλύτερα με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά συστήματα συχνά δίνουν έμφαση στις θεωρητικές γνώσεις έναντι των πρακτικών δεξιοτήτων, οδηγώντας σε αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων των αποφοίτων και των απαιτήσεων εργασίας. Για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να υιοθετήσουν καινοτόμες μεθόδους που εστιάζουν στη βιωματική μάθηση, τις διεπιστημονικές σπουδές και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας (Meredith E. David, Fred R. David, Forest R. David, 2021).

Βιωματική μάθηση: Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να δίνουν έμφαση στη βιωματική μάθηση, η οποία περιλαμβάνει πρακτικές, πρακτικές εμπειρίες που επιτρέπουν στους μαθητές να εφαρμόζουν θεωρητικές γνώσεις σε πραγματικές συνθήκες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικής άσκησης, προγραμμάτων συνεργατικής εκπαίδευσης και βιομηχανικών συνεργασιών. Με τη συμμετοχή σε πρακτικές εμπειρίες, οι μαθητές μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με την αγορά εργασίας, ενισχύοντας την απασχολησιμότητά τους μετά την αποφοίτησή τους (Buckley, Peter J. 2018).

Διεπιστημονικές Σπουδές: Η σύγχρονη αγορά εργασίας απαιτεί ευέλικτους επαγγελματίες που μπορούν να πλοηγηθούν σε πολύπλοκα, διεπιστημονικά περιβάλλοντα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ενσωματώνουν διεπιστημονικές μελέτες που συνδυάζουν γνώσεις από διάφορους τομείς. Για παράδειγμα, τα προγράμματα που ενσωματώνουν τις επιχειρήσεις, την τεχνολογία και τις κοινωνικές επιστήμες μπορούν να παράγουν πτυχιούχους που είναι καλά εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις στο χώρο εργασίας. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο διευρύνει τα σύνολα δεξιοτήτων των μαθητών, αλλά και προωθεί την κριτική σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (Elisabeth J. H. Spelt, Harm J. A. Biemans, Hilde Tobi, Pieter A. Luning & Martin Mulder, 2009).

Ενσωμάτωση τεχνολογίας: Η αξιοποίηση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τα μαθησιακά αποτελέσματα και να προετοιμάσει καλύτερα τους μαθητές για το μελλοντικό εργατικό δυναμικό. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να ενσωματώσουν ψηφιακά εργαλεία, διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης και εικονικές προσομοιώσεις στα προγράμματα σπουδών τους. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να παρέχουν διαδραστικές και εξατομικευμένες μαθησιακές εμπειρίες, επιτρέποντας στους μαθητές να αναπτύξουν ψηφιακό γραμματισμό και άλλες βασικές δεξιότητες. Επιπλέον, οι διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης μπορούν να προσφέρουν ευέλικτες ευκαιρίες μάθησης, επιτρέποντας στους μαθητές να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και προσόντα καθ 'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (J. Christine Harmes, James L. Welsh, Roy J. Winkelman. 2016).

Δια βίου μάθηση: Η έννοια της δια βίου μάθησης πρέπει να ενσωματωθεί στο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Η συνεχής εκπαίδευση και η επαγγελματική εξέλιξη είναι ζωτικής σημασίας σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα

πρέπει να προσφέρουν αρθρωτά μαθήματα, πιστοποιήσεις και μικροδιαπιστευτήρια που μπορούν να ακολουθήσουν οι επαγγελματίες καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στα άτομα να ενημερώνουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και να παραμένουν ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας (van Weert, T.J., 2006).

5.2. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι οργανισμοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση του πλεονασμού προσόντων υιοθετώντας στρατηγικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που ευθυγραμμίζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων με τις οργανωσιακές ανάγκες. Οι ακόλουθες στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το πλεόνασμα προσόντων και να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση.

Σχεδιασμός και εμπλουτισμός θέσεων εργασίας: Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας που αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Ο εμπλουτισμός της εργασίας, ο οποίος περιλαμβάνει την προσθήκη πιο ουσιαστικών καθηκόντων και ευθυνών σε έναν ρόλο, μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση και την απόδοση της εργασίας. Δημιουργώντας ρόλους που προκαλούν τους εργαζόμενους και παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τα συναισθήματα φτώχης αξιοποίησης των ικανοτήτων και των γνώσεων τους και να αυξήσουν τη δέσμευση (Alias, Nurul E, Othman, Rozana, Hamid, Latifah A, Salwey, Nur S, Romaiha, Noor R, Samad, Khairunnisa A, Masdek, Nik Rozila N M, 2018).

Προγράμματα Ανάπτυξης Εργαζομένων: Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός εξειδικευμένου και προσαρμόσιμου εργατικού δυναμικού. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς τους στόχους και τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση στην εργασία, προγράμματα καθοδήγησης και εξωτερικά μαθήματα. Με την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων παραμένουν σχετικές και πολύτιμες (Friedman, 2011).

Career Pathing και Σχεδιασμός Διαδοχής: Τα σαφή μονοπάτια σταδιοδρομίας και ο σχεδιασμός διαδοχής είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων και τη μείωση της πρόθεσής τους για αποχώρηση από την επιχείρηση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρέχουν διαφανείς και σαφώς καθορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό εργαζομένων υψηλού δυναμικού και την προετοιμασία τους για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους μέσω στοχευμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Ευθυγραμμίζοντας τις σταδιοδρομίες με τις οργανωσιακές ανάγκες, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων και να εξασφαλίσουν έναν αγωγό εξειδικευμένων ηγετών (Yadav, A., Pandita, D. and Singh, S. ,2022).

Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης: Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με το πλεόνασμα προσόντων. Οι τακτικές αναθεωρήσεις απόδοσης, οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης και οι διαδικασίες καθορισμού στόχων μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι συνεισφορές των εργαζομένων αναγνωρίζονται και εκτιμώνται. Ευθυγραμμίζοντας τους ατομικούς στόχους απόδοσης με τους οργανωσιακούς στόχους, οι οργανισμοί μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα (Μπιτσάνη Ε., 2006).

5.3. Ευρύτερα οικονομικά μέτρα και μέτρα πολιτικής

Η αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους εργοδότες. Ευρύτερα οικονομικά μέτρα και μέτρα πολιτικής μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον που υποστηρίζει τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την καινοτομία και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

Πολιτικές για την αγορά εργασίας: Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές για την αγορά εργασίας που προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική σταθερότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει κίνητρα για τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην καινοτομία και την τεχνολογία, καθώς και στήριξη για νεοσύστατες και μικρές επιχειρήσεις. Οι πολιτικές που ενθαρρύνουν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, όπως η εξ αποστάσεως εργασία και οι θέσεις μερικής απασχόλησης,

μπορούν επίσης να συμβάλουν στην καλύτερη αντιστοίχιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις ευκαιρίες απασχόλησης.

Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης: Τα χρηματοδοτούμενα από την κυβέρνηση προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και εξέλιξη σταδιοδρομίας. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να επικεντρωθούν σε τομείς με υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας, όπως η τεχνολογία, η υγειονομική περίθαλψη και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ευθυγραμμίζοντας τα προγράμματα κατάρτισης με τις ανάγκες της βιομηχανίας, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του χάσματος δεξιοτήτων και να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα που απαιτούνται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.

Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα: Η συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα μπορούν να υποστηρίξουν τη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης που σχετίζονται με τη βιομηχανία, μαθητείας και πρακτικής άσκησης. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν επίσης να διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και πόρων, διασφαλίζοντας ότι τα προγράμματα κατάρτισης ευθυγραμμίζονται με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Δίκτυα κοινωνικής ασφάλειας: Τα ισχυρά δίκτυα κοινωνικής ασφάλειας είναι απαραίτητα για τη στήριξη των εργαζομένων κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής μετάβασης. Τα επιδόματα ανεργίας, η βοήθεια για την αναζήτηση εργασίας και τα προγράμματα επανεκπαίδευσης μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Με την παροχή οικονομικής στήριξης και πρόσβασης σε ευκαιρίες κατάρτισης, τα δίκτυα κοινωνικής ασφάλειας μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της μετατόπισης θέσεων εργασίας και της υποαπασχόλησης.

5.4. Προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα αποτελούν βασικές κινητήριες δυνάμεις της οικονομικής ανάπτυξης και της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Με την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και την υποστήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για εργαζόμενους υψηλής ειδίκευσης.

Κόμβοι καινοτομίας και εκκολαπτήρια επιχειρήσεων: Η δημιουργία κόμβων καινοτομίας και εκκολαπτηρίων επιχειρήσεων μπορεί να προσφέρει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για νεοσύστατες επιχειρήσεις και μικρές επιχειρήσεις. Αυτά τα κέντρα μπορούν να προσφέρουν πόρους όπως χρηματοδότηση, καθοδήγηση και ευκαιρίες δικτύωσης, βοηθώντας τους επιχειρηματίες να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε επιτυχημένες επιχειρήσεις. Με την προώθηση της επιχειρηματικότητας, οι κόμβοι καινοτομίας μπορούν να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας και να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη.

Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (E&A): Η αύξηση των επενδύσεων στην E&A μπορεί να τονώσει την καινοτομία και να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών. Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεργαστούν για τη χρηματοδότηση ερευνητικών πρωτοβουλιών σε βασικούς τομείς. Υποστηρίζοντας τις δραστηριότητες E&A, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και να διασφαλίσουν ότι η οικονομία παραμένει ανταγωνιστική στην παγκόσμια αγορά.

Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα: Η ενσωμάτωση της επιχειρηματικής εκπαίδευσης στο πρόγραμμα σπουδών μπορεί να εξοπλίσει τους μαθητές με τις δεξιότητες και τη νοοτροπία που απαιτούνται για να ξεκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να προσφέρουν μαθήματα σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη χρηματοοικονομική διαχείριση και την καινοτομία. Με την προώθηση ενός επιχειρηματικού πνεύματος, τα προγράμματα αυτά μπορούν να εμπνεύσουν την επόμενη γενιά καινοτόμων και δημιουργών θέσεων εργασίας.

Πρόσβαση σε κεφάλαια: Η πρόσβαση σε κεφάλαια είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι κυβερνήσεις και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να δημιουργήσουν μηχανισμούς χρηματοδότησης που παρέχουν

προσιτές επιλογές χρηματοδότησης για νεοσύστατες επιχειρήσεις και μικρές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επιχορηγήσεις, χαμηλότοκα δάνεια και ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων. Διασφαλίζοντας ότι οι επιχειρηματίες διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να προωθήσουν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη (Guerrero, M., Urbano, D., & Gajon, E., 2017).

5.5. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας και ένταξη

Η ποικιλομορφία και η ένταξη αποτελούν βασικές συνιστώσες μιας επιτυχημένης στρατηγικής για το εργατικό δυναμικό. Ενθαρρύνοντας τη διαφορετικότητα και δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων και να προωθήσουν την καινοτομία.

Πρακτικές πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς: Οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς που διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες για όλους τους υποψηφίους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή τυφλών διαδικασιών πρόσληψης, τον καθορισμό στόχων διαφορετικότητας και την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με την ασυνείδητη προκατάληψη. Προωθώντας την ποικιλομορφία στις προσλήψεις, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο αντιπροσωπευτικό και δυναμικό εργατικό δυναμικό.

Ποικιλόμορφη ηγεσία: Οι διαφορετικές ηγετικές ομάδες μπορούν να φέρουν διαφορετικές προοπτικές και ιδέες, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων και την καινοτομία. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να προωθήσουν την ποικιλομορφία σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων ηγετικών θέσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης, πρωτοβουλιών ανάπτυξης ηγεσίας και σχεδιασμού διαδοχής που δίνει προτεραιότητα στην ποικιλομορφία.

Περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς: Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς περιλαμβάνει την προώθηση μιας κουλτούρας σεβασμού, ισότητας και ανήκειν. Οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές που υποστηρίζουν τη διαφορετικότητα, όπως ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, ομάδες πόρων εργαζομένων και εκπαίδευση διαφορετικότητας. Με την προώθηση της

συμμετοχικότητας, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση και τη διατήρηση των εργαζομένων (C Sweeney, F Bothwick, 2016).

Η αντιμετώπιση του πλεονάσματος προσόντων απαιτεί μια ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει εκπαιδευτικά ιδρύματα, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και εργοδότες. Υιοθετώντας καινοτόμες μεθόδους στην εκπαίδευση, στρατηγικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ευρύτερες οικονομικές πολιτικές, μπορούμε να μετριάσουμε τις αρνητικές επιδράσεις του πλεονάσματος προσόντων και να αξιοποιήσουμε πλήρως τις ικανότητες των εργαζομένων τους.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βιωματική μάθηση, τις διεπιστημονικές σπουδές και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας για την καλύτερη προετοιμασία των μαθητών για την αγορά εργασίας. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η ανάπτυξη των εργαζομένων και ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητες των εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές για την αγορά εργασίας, προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και δίκτυα κοινωνικής ασφάλειας για τη στήριξη της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και της οικονομικής σταθερότητας.

Επιπρόσθετα, η προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, η υιοθέτηση της πολυμορφίας και της ένταξης και η προώθηση μιας νοοτροπίας συνεχούς μάθησης είναι ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία μιας ανθεκτικής και δυναμικής οικονομίας. Μέσω της συνεργασίας, μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι το πλεόνασμα προσόντων θα μετατραπεί από πρόκληση σε ευκαιρία για ανάπτυξη και καινοτομία.

Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. (2009). *Performance management (2nd ed.)*. PrenticeHall/PearsonEducation.
- Alias, Nurul E, Othman, Rozana, Hamid, Latifah A, Salwey, Nur S, Romaiha, Noor R, Samad, Khairunnisa A, Masdek, Nik Rozila N M (2018). *Managing Job Design: The Roles of Job Rotation, Job Enlargement and Job Enrichment on Job Satisfaction*. Journal of Economic & Management Perspectives (397-401)
- Allen, J., & Van der Velden, R. (2001). *Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search*. Oxford Economic Papers, 53(3), 434-452. <https://doi.org/10.1093/oep/53.3.434>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. California Management Review, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SagePublications, Inc.
- Buckley, Peter J. (2018). *How theory can inform strategic management education and learning*. Academy of Management Learning and Education 17: 339–58
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders*. Journal of Personality Disorders, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: SpringerScience&Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Harper&Row, NewYork.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6, 283-357.
- Elisabeth J. H. Spelt, Harm J. A. Biemans, Hilde Tobi, Pieterneel A. Luning & Martin Mulder (2009). *Teaching and Learning in Interdisciplinary Higher Education: A Systematic Review*, 365–378
- Ellikson& Logsdon. (2001). *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis*. Occupational and EnvironmentalMedicine, 62(2), 105-112.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011a). *Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations*. Industrial and Organizational Psychology, 4(2), 215-232.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. & Truxillo, D. M., 2011b. *Overqualification Theory Research, and Practice: Things That Matter*. Industrial and Organizational Psychology, Τόμος 4, 260-267
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis*. Occupational and EnvironmentalMedicine, 62(2), 105-112.

- Feldman, D. C., & Maynard, D. C. (2011). *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges*. Springer.
- Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). *Underemployment among recent business college graduates*. *Journal of Organizational Behavior*, 16(7), 691-706.
- Frei, C., & Sousa-Poza, A. (2012). *Overqualification: Permanent or transitory?* *Applied Economics*, 44(14), 1837-1847.
- Friedman, Andrew L. (2011). *Continuing Professional Development, Lifelong Learning of millions*, Routledge
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Grant, A. M. (2007). *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Guerrero, M., Urbano, D., & Gajon, E. (2017). *Higher Education Entrepreneurial Ecosystems: Exploring the Role of Business Incubators in an Emerging Economy*. *INTERNATIONAL REVIEW OF ENTREPRENEURSHIP*, 15(2), 175-202.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Harmes J. Christine, Welsh James L., Winkelman Roy J. (2016). *A Framework for Defining and Evaluating Technology Integration in the Instruction of Real-World Skills*
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). *Validity and utility of alternative predictors of job performance*. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.

- Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302.
- 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), 281–342.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (2002) *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. Journal of Management, 28, 517-543.
- Lobene, E. V., Meade, A. W., & Pond, S. B. III. (2015). *Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers*. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 149(7), 684–710.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, 57(9), 705–717.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). *Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research*. Personnel Psychology, 48(4), 803–839.
- Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003), "*Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*", European Journal of Innovation Management, Vol. 6 No. 1, pp. 64-74.
- David Meredith E., David Fred R. and Forest R. David (2021). *Closing the Gap between Graduates' Skills and Employers' Requirements: A Focus on the Strategic Management Capstone Business Course*

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Parasuraman, A Parsu& Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)*. *The Journal of Marketing*. 49. 41-50.
- Pouliakas, K., 2013. *The skill mismatch challenge in Europe*. .Employment and social developments in Europe 2012. Brussels: European Commission
- Rubb, S. (2006). *Overeducation in the labor market: A comment and re-analysis of a meta-analysis*. *Economics of Education Review*, 25(2), 249-254.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?* *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Sweeney C, Bothwick F. (2016) *Inclusive leadership: The definitive guide to developing and executing an impactful diversity and inclusion strategy*, Financial Times Publishing
- Tebogo S & Renier S (2016) *Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review*, *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*
- Torraco, R. J., & Hoover, R. E. (2005). *Organization Development and Change in Universities: Implications for Research and Practice*. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 422-437.
- Van Weert, T.J. (2006). *Education of the twenty-first century: New professionalism in lifelong learning, knowledge development and knowledge sharing*. *Educ Inf Technol* 11, 217–237

- Wright, T. A., & Kim, T. Y. (2004). *Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*. *Journal of Management*, 30(2), 167-187.
- Yadav, A., Pandita, D. and Singh, S. (2022) *Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 509-527
- Zhou, J. (1998). *Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance*. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, Y., 2013. *Individual Behavior: In-role kai Extra role*. *International Journal of Business Administration*, 4(1), pp. 23-27

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας

Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,

Ονομάζομαι Παππή Φωτεινή και στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, σχεδιάστηκε το παρόν ερωτηματολόγιο στο οποίο σας καλώ να συμμετέχετε. Για τους σκοπούς της έρευνας, απαιτείται η συλλογή δεδομένων. Ο συνολικός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου τα 10 λεπτά.

Η έρευνα έχει στόχο να εξετάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τα προσόντα, τις ικανότητες τους, και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζομένους/ες που ανήκουν στην ιδιωτική εκπαίδευση.

Σημαντικές Επισημάνσεις:

1. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν προσωπικό χαρακτήρα. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε τις ερωτήσεις μόνοι σας.
2. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και η ανωνυμία σας θα τηρηθεί με αυστηρότητα. Δεν πρέπει να συμπληρώσετε το όνομα σας ή οποιοδήποτε άλλο προσωπικό στοιχείο στο ερωτηματολόγιο.
3. Είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις όπως αυτές σας εκφράζουν. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη συμμετοχή σας!!

Παππή Φωτεινή

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια,

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Επιχειρηματικότητα"

Είμαι εργαζόμενος/η στην ιδιωτική εκπαίδευση. Ναι Όχι

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Φύλο	Ανδρας Γυναίκα Επιθυμώ να μην απαντήσω άλλο
Ηλικία	18-24 25-30 31-35 36-40

	41 και άνω
οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α Άλλο
Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	Απόφοιτος/η Γυμνασίου Απόφοιτος/η Λυκείου Απόφοιτος/η ΙΕΚ Απόφοιτος/η ΤΕΙ Απόφοιτος/η ΑΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Άλλο
Ποιο είναι το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχετε;	Απόφοιτος/η Γυμνασίου Απόφοιτος/η Λυκείου Απόφοιτος/η ΙΕΚ Απόφοιτος/η ΤΕΙ Απόφοιτος/η ΑΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Άλλο
Φύση εργασίας	Πλήρους απασχόλησης Μερικής απασχόλησης Άλλο
Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	0-1 2-5 6-10 11 και άνω
Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη τρέχουσα θέση εργασίας σας.	0-1 2-5 6-10 11 και άνω

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τα προσόντα και τις δεξιότητες σας και την εφαρμογή τους στην τρέχουσα θέση εργασίας σας.

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	Η εργασία μου απαιτεί χαμηλότερη εκπαίδευση από αυτήν που έχω	1	2	3	4	5	6	7
2	Η εργασιακή μου εμπειρία δεν είναι απαραίτητη για να έχω επιτυχία σε αυτή την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
3	Έχω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται για αυτή την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
4	Κάποιος/α με λιγότερη εκπαίδευση από εμένα θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα σε αυτήν την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
5	Η προηγούμενη εκπαίδευσή μου δεν χρησιμοποιείται πλήρως	1	2	3	4	5	6	7

	στην εργασία που έχω τώρα.							
6	Έχω πολλές γνώσεις που δεν χρειάζομαι για να κάνω την τρεχούσα εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
7	Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται σε αυτή την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
8	Κάποιος/α με λιγότερη εργασιακή εμπειρία από εμένα θα μπορούσε να κάνει αυτή την εργασία εξίσου καλά.	1	2	3	4	5	6	7
9	Έχω περισσότερες ικανότητες από όσες χρειάζομαι ώστε να κάνω αυτήν την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
	Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας.							
10	Η εργασία μου απαιτεί μία ποικιλία δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5	6	7
11	Η εργασία μου απαιτεί να χρησιμοποιώ ποικίλες, διαφορετικές δεξιότητες για να την ολοκληρώσω.	1	2	3	4	5	6	7
12	Η εργασία μου απαιτεί να χρησιμοποιήσω έναν αριθμό σύνθετων και υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5	6	7
13	Η εργασία μου απαιτεί να χρησιμοποιώ διάφορες δεξιότητες.	1	2	3	4	5	6	7
14	Η εργασία μου περιλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός έργου που έχει ξεκάθαρη αρχή και ξεκάθαρο τέλος.	1	2	3	4	5	6	7
15	Η εργασία μου είναι διαμορφωμένη με τρόπο που μου επιτρέπει να διεκπεραιώσω ένα ολοκληρωμένο κομμάτι έργου.	1	2	3	4	5	6	7
16	Η εργασία μου, μου δίνει την ευκαιρία να ολοκληρώσω πλήρως τα κομμάτια της δουλειάς που αναλαμβάνω.	1	2	3	4	5	6	7
17	Η εργασία μου, μου επιτρέπει να ολοκληρώσω τη δουλειά που ξεκίνησα.	1	2	3	4	5	6	7
18	Η ίδια η εργασία μου θεωρείται γενικά πολύ σημαντική.	1	2	3	4	5	6	7
19	Αυτή η εργασία είναι τέτοια όπου πολλοί άλλοι άνθρωποι δύνανται να επηρεαστούν από το πόσο καλά εκτελείται.	1	2	3	4	5	6	7
20	Τα καθήκοντα που εκτελούνται στο πλαίσιο της εργασίας μου, έχουν σημαντική επίδραση σε άτομα εκτός του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7
21	Τα αποτελέσματα της εργασίας μου είναι πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά τις ζωές άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
22	Η εργασία μου μου επιτρέπει να αποφασίζω για το πώς να προγραμματίσω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
23	Η εργασία μου μου επιτρέπει να αποφασίζω σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιώ για να την ολοκληρώσω.	1	2	3	4	5	6	7
24	Η εργασία μου μου δίνει σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο που είναι να την κάνω.	1	2	3	4	5	6	7
25	Η εργασία μου δεν μου δίνει την ευκαιρία να πάρω πρωτοβουλίες ή να αξιοποιήσω την κρίση μου ως προς το πώς θα την διεκπεραιώσω.	1	2	3	4	5	6	7
26	Η εργασία μου μου παρέχει σημαντική αυτονομία στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
27	Οι ίδιες οι εργασιακές μου δραστηριότητες, μου παρέχουν άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα (π.χ. ποιότητα και ποσότητα) της εργασιακής μου απόδοσης.	1	2	3	4	5	6	7
28	Η ίδια η εργασία μου μου παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7

29	Η ίδια η εργασία μου μου παρέχει πληροφορίες για την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
30	Λαμβάνω πολλές πληροφορίες από τον/την προϊστάμενό/η και τους συναδέλφους μου σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	1	2	3	4	5	6	7
31	Άλλα άτομα στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα ο/η προϊστάμενος/η μου και οι συνάδελφοι/σες μου, μου παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα (π.χ. ποιότητα και ποσότητα) της εργασιακής μου απόδοσης.	1	2	3	4	5	6	7
32	Λαμβάνω σχόλια για την απόδοσή μου από άλλα άτομα στον οργανισμό μου (όπως ο/η προϊστάμενος/η ή οι συνάδελφοί μου).	1	2	3	4	5	6	7
	Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το οργανωσιακό κλίμα και την εργασία σας.							
33	Οι νέες ιδέες γίνονται εύκολα αποδεκτές στον οργανισμό που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
34	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ανταποκρίνεται γρήγορα σε αλλαγές όταν αυτές απαιτείται να γίνουν.	1	2	3	4	5	6	7
35	Η διοίκηση του οργανισμού εντοπίζει γρήγορα την ανάγκη να κάνει τα πράγματα διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7
36	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι είναι πολύ ευέλικτος δύναται να αλλάξει γρήγορα τις διαδικασίες για να ανταποκριθεί σε νέες συνθήκες και να επιλύσει προβλήματα όταν προκύπτουν.	1	2	3	4	5	6	7
37	Στον οργανισμό που εργάζομαι, παρέχεται άμεσα βοήθεια για την ανάπτυξη νέων ιδεών.	1	2	3	4	5	6	7
38	Οι άνθρωποι στον οργανισμό που εργάζομαι αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για να αντιμετωπίζουν τα οποία προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7

Ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή σας!