



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ: Ο  
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΕ  
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ**

της

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΤΡΙΑΝΤΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Παναγιώτης Γκορέζης**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιούλιος 2023**

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Παναγιώτη Γκορέζη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, αρχικά που με εμπιστεύτηκε και στήριξε την επιθυμία μου να επιβλέψει τη διπλωματική μου εργασία. Επιπλέον, τον ευχαριστώ για την καθοδήγησή του, τις συμβουλές και τις οδηγίες του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς επίσης και για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συμμετείχαν στην υλοποίηση της έρευνας, η οποία διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κατά το στάδιο της συμπλήρωσης και συλλογής των ερωτηματολογίων.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια και τους φίλους μου, για την αμέριστη ηθική υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## Περίληψη

**Σκοπό** της παρούσας μελέτης αποτελεί η καταγραφή του φαινομένου του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στο νοσηλευτικό προσωπικό των δημοσίων νοσοκομείων και η μελέτη της συσχέτισης του φαινομένου αυτού, με την εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών και την απόδοση της εξυπηρέτησης των νοσηλευτών

**Μεθοδολογία** - Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και διεξήχθη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, συλλέγοντας δεδομένα από 201 νοσηλευτές, οι οποίοι εργάζονται σε ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε είναι η μη τυχαία δειγματοληψία και πιο συγκεκριμένα η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στη νοσηλευτική έρευνα.

**Αποτελέσματα** - Διαπιστώθηκε ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με τη σιωπή των νοσηλευτών ως προς την ασφάλεια των ασθενών και η τελευταία σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της εξυπηρέτησής τους. Σε αυτή τη μελέτη υποστηρίχθηκε επίσης, η έμμεση επίδραση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στην απόδοση της εξυπηρέτησης μέσω της σιωπής των νοσηλευτών σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών.

**Περιορισμοί** - Πρώτον, η παρούσα έρευνα υιοθέτησε μια συγχρονική σχεδίαση και συνεπώς, ενδέχεται να προκύψουν ζητήματα αιτιότητας. Δεύτερον, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από μία μόνο πηγή, τους νοσηλευτές. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προκύψει απόκλιση κοινής μεθόδου. Τρίτον, το δείγμα αποτελείται από νοσηλευτές που εργάζονται σε συγκεκριμένο νοσοκομείο στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, αυτό λειτουργεί ως εμπόδιο στη γενίκευση των παρόντων ευρημάτων σε άλλες χώρες και εργασιακά περιβάλλοντα.

**Συνεισφορά για μελλοντική έρευνα** - Οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν μια διαχρονική προσέγγιση χρησιμοποιώντας δεδομένα πολλαπλών πηγών (π.χ. αντιλήψεις των προϊσταμένων για την απόδοση της εξυπηρέτησης) για να μετριάσουν την πιθανότητα διακύμανσης της κοινής μεθόδου. Επιπλέον, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει το παρόν μοντέλο σε διάφορες βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο.



*Λέξεις-κλειδιά* - Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, σιωπή εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών, μεσολάβηση, απόδοση εξυπηρέτησης

## **Abstract**

The **aim** of the present study is to investigate the phenomenon of overqualification in the nursing staff of public hospitals and to examine the correlation of this phenomenon with employee silence towards patient safety and service performance.

**Methodology** - This is quantitative research which was conducted by using a structured questionnaire. Data were collected from 201 nurses working in a Greek public hospital. The adopted sampling method in this research is the non-random sampling and more specifically the convenience sampling, which is widely used in nursing research.

**Results** - Results showed that perceived overqualification is positively related to nurses' silence towards patient safety and the latter is negatively related to their service performance. This study also found support for the indirect effect of perceived overqualification on service performance through nurses' silence towards patient safety.

**Limitations** - First, this survey adopted a cross-sectional design and thus causality issues may occur. Second, the questionnaires were completed from a single source, nurses. As a result, common method variance may arise. Third, the sample consists of nurses working in a specific hospital in Greece. Consequently, this acts as an obstacle to generalizing the present findings to other countries and contexts.

**Future Research** - Future studies could adopt a longitudinal approach and could use multi-source data (e.g., supervisors' perceptions of service performance) to attenuate the possibility of common method variance. Moreover, future research could investigate the present model in different industries around the world.

**Keywords** - perceived overqualification, nurses' silence towards patient safety, mediation, service performance

## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή</b> .....	1
<b>Κεφάλαιο 2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας</b> .....	5
2.1 Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων (overqualification).....	5
2.2 Η αντιμετώπιση υποψηφίων με πλεόνασμα προσόντων κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού .....	11
2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις του πλεονάσματος προσόντων .....	13
2.3.1 Η θεωρία της σχετικής στέρησης (Relative deprivation theory).....	13
2.3.2 Η θεωρία της ισότητας (Equity theory) .....	15
2.3.3 Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital theory) .....	16
2.3.4 Θεωρίες ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit theory) και ατόμου-εργασίας (P-J fit theory) .....	17
2.3.5 Η θεωρία διατήρησης των πόρων [Conservation of Resources (COR) theory] .....	20
2.4 Συνέπειες του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων .....	21
2.5 Η εργασιακή σιωπή .....	27
<b>Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη υποθέσεων</b> .....	<b>29</b>
3.1 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών .....	29
3.2 Η σιωπή των εργαζομένων σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών και την απόδοση της εξυπηρέτησης .....	30
3.3 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών, απόδοση εξυπηρέτησης .....	31
<b>Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	<b>32</b>
4.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής δεδομένων.....	34
4.2 Μεταβλητές.....	34
4.2.1 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων .....	34
4.2.2 Η εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών .....	35
4.2.3 Απόδοση εξυπηρέτησης.....	35
4.2.4 Μεταβλητές ελέγχου.....	35
<b>Κεφάλαιο 5. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων</b> .....	<b>36</b>
5.1 Κοινή διακύμανση μεθόδου.....	36
5.2 Περιγραφική στατιστική.....	37



5.3 Έλεγχος υποθέσεων.....	39
<b>Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα.....</b>	<b>40</b>
6.1 Θεωρητική συζήτηση .....	40
6.2 Πρακτικές εφαρμογές.....	41
6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα .....	42
6.4 Επίλογος .....	43
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>44</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>60</b>

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.	Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης .....	37
Πίνακας 2.	Περιγραφική στατιστική, αξιοπιστίες και συσχετίσεις .....	38
Πίνακας 3.	Ανάλυση παλινδρόμησης .....	39

## Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1.	Το ερευνητικό μοντέλο.....	3
Εικόνα 2.	Παράγοντες επιρροής και αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων .....	26



## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η κορεσμένη αγορά εργασίας και ο έντονος ανταγωνισμός, που αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς και η παγκόσμια οικονομική ύφεση οδήγησαν σε αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν επίπεδα εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Erdogan, Bauer, Peiro, & Truxillo, 2011a, 2011b), προκειμένου να εξασφαλίσουν την είσοδο, καθώς και την επιβίωση στην αγορά.

Περαιτέρω, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης κατά τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα και της έλλειψης ευκαιριών εργασίας, το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα σε ανεπτυγμένες περιοχές, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες (π.χ., Thompson, Shea, Sikora, Perrewé, & Ferris, 2013), ο Καναδάς (Sadava, O'Connor, & McCreary, 2000) και η Ευρώπη (Büchel & Mertens, 2004) και σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα (Randstad Workmonitor Global Press Report, 2012). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, περίπου το 24% των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν πλεόνασμα προσόντων, με μέγιστο ποσοστό 43% να εμφανίζεται στην Ελλάδα (Eurostat, 2021).

Αυτό σημαίνει ότι περισσότερα άτομα που αναζητούν εργασία έχουν πλεονάζουσα εκπαίδευση ή/και γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά [Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics (KSAOs)] σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης τους (Maynard et al., 2006, 2009). Το αποτέλεσμα είναι ότι η αγορά εργασίας έχει, ως επί το πλείστον, μετατραπεί σε αγορά πλεονασματικών προσόντων (Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2015), ενώ οι αντιλήψεις περί πλεονάσματος προσόντων ή η αντίληψη ότι κάποιος απασχολείται σε μια εργασία που απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση, εμπειρία και ικανότητες από ό,τι διαθέτει (Johnson & Johnson, 2000), είναι ολόένα και πιο συχνές μεταξύ των εργαζομένων (McKee-Ryan & Harvey, 2011).

Το πλεόνασμα προσόντων γίνεται γενικά αντιληπτό ως ασυμβατότητα μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων, της εμπειρίας και των οργανωσιακών απαιτήσεων (Worthington, 2002) και αποτελεί μία από τις πιο κοινές μορφές υποαπασχόλησης, δηλαδή μια κατάσταση χαμηλότερης ποιότητας απασχόλησης σε σύγκριση με κάποιο

πρότυπο εργασίας (Feldman, 1996).

Πιο συγκεκριμένα, ωστόσο, το πλεόνασμα προσόντων θεωρείται ως ένας πολυδιάστατος όρος, που αναφέρεται συνήθως σε μία από τις πολλές μοναδικές καταστάσεις ανεπαρκούς απασχόλησης. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες από αυτές τις καταστάσεις περιλαμβάνουν: υπερ-εκπαίδευση, υπερβολική εμπειρία και υπο-χρησιμοποίηση δεξιοτήτων, οι οποίες ορίζονται ως κατοχή μεγαλύτερου επιπέδου (ή αναντιστοιχίας) εκπαίδευσης, εμπειρίας ή δεξιοτήτων (αντίστοιχα) από αυτό που απαιτείται για μια δεδομένη δουλειά (O'Brien, 1986; Johnson & Johnson, 2000).

Παρά το γεγονός ότι αυτοί οι όροι περιγράφουν ο καθένας ανεξάρτητες καταστάσεις πλεονάσματος προσόντων, οι ίδιοι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά τόσο εντός όσο και μεταξύ των μελετών, με μικρή διάκριση μεταξύ τους (Johnson, Morrow & Johnson, 2002; Smith, 1986).

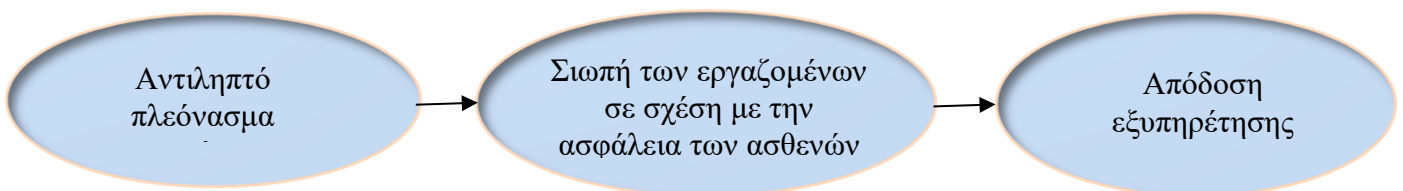
Οι ερευνητές έχουν διαφοροποιήσει δύο επικαλυπτόμενες εννοιολογίες: το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων, όπου οι συγκρίσεις μεταξύ προσόντων και απαιτήσεων εργασίας γίνονται από εξωτερικό παρατηρητή και το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων, το οποίο βασίζεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο που τα προσόντα τους ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Maltarich, Reilly & Nyberg, 2011). Ανεξάρτητα από το αν η εστίασή τους έγκειται στο αντικειμενικό ή υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων, προηγούμενες μελέτες υποδεικνύουν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν πλεόνασμα προσόντων, αυτό έχει αρνητικές συνέπειες.

Αυτή η εξέλιξη δεν θεωρείται γενικά ευνοϊκή, δεδομένου ότι η έρευνα έχει δείξει σταθερά ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, λιγότερο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους (π.χ. Bolino & Feldman, 2000; Feldman, Leana & Bolino, 2002; Johnson, Morrow & Johnson, 2002) και εμφανίζουν υψηλότερο ρυθμό εθελοντικής κινητικότητας (Maynard & Parfyonova, 2013). Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η γενική εικόνα των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων είναι ότι θεωρούνται ανεπιθύμητοι εργαζόμενοι (Gallo, 2011; O'Connell, 2010).

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το πλεονάσμα προσόντων επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στον χώρο εργασίας είναι τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά σημαντική. Είναι ενδιαφέρον ότι, παρόλο που οι κοινωνιολόγοι, οι οικονομολόγοι της εργασίας και οι μελετητές της εκπαίδευσης έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων τις τελευταίες δεκαετίες (Erdogan et al. 2017), το φαινόμενο αυτό είναι ένα σχετικά νέο θέμα ενδιαφέροντος στην οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HR).

Σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η καταγραφή του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων στο νοσηλευτικό προσωπικό των δημοσίων νοσοκομείων και η μελέτη της συσχέτισης του φαινομένου αυτού, με την εργασιακή σιωπή και την απόδοση της εξυπηρέτησης των εργαζομένων. Τα προσδοκόμενα αποτελέσματα της έρευνας, θα συμβάλουν στον προσδιορισμό του ποσοστού των νοσηλευτών που δηλώνουν αντιληπτό πλεονάσμα προσόντων, αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, καθώς και του ποσοστού που αυτό τους επηρεάζει και τους οδηγεί στην εκδήλωση του φαινομένου της εργασιακής σιωπής, επηρεάζοντας την απόδοση της εξυπηρέτησής τους. Βάσει των αποτελεσμάτων, θα διατυπωθούν προτάσεις για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου φαινομένου από τις διοικήσεις των νοσοκομείων.

Ειδικότερα, στην παρούσα έρευνα, με βάση τη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989), εξετάζεται η εργασιακή σιωπή ως αρνητικό αποτέλεσμα του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων, και περαιτέρω, αυτή διερευνάται ως μια υποκείμενη διαδικασία μέσω της οποίας το αντιληπτό πλεονάσμα προσόντων επηρεάζει την απόδοση της εξυπηρέτησης (Εικόνα 1).



**Εικόνα 1.** Το ερευνητικό μοντέλο

Η σημαντικότητα της μελέτης αφορά στο γεγονός ότι έχουν πραγματοποιηθεί ελάχιστες αντίστοιχες έρευνες ιδιαίτερα σε πανελλαδικό επίπεδο. Η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος, θα καλύψει το ερευνητικό κενό μεταξύ της σχέσης του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης της εξυπηρέτησης στα δημόσια νοσοκομεία, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή σιωπή, η οποία επισημαίνεται ως νέα αρνητική συνέπεια του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε έξι (6) κεφάλαια. Μετά την ολοκλήρωση της εισαγωγικής προσέγγισης του θέματος που καταλαμβάνει το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, ακολουθεί το επόμενο κεφάλαιο (2<sup>ο</sup>) που περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση, με σκοπό τη διεξοδική ανάλυση του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων, των θεωρητικών προσεγγίσεων του και των συνεπειών του στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης, ώστε στη συνέχεια να γίνουν κατανοητά τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ενώ στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο (5<sup>ο</sup>) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, σε συσχέτιση με τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις, με τη χρήση στατιστικών εργαλείων, ενώ στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας με αναφορά στους ερευνητικούς περιορισμούς, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω μελέτη στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

## Κεφάλαιο 2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

### 2.1 Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων (overqualification)

Το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων (overqualification) έχει διερευνηθεί μόνο σε λίγες μελέτες στις οργανωσιακές επιστήμες (Erdogan et al., 2011). Το πλεόνασμα προσόντων περιγράφεται ως μία κατάσταση απασχόλησης κατά την οποία κάποιος διαθέτει περισσότερα προσόντα, όπως εκπαίδευση, εμπειρία, και δεξιότητες, από αυτά που απαιτεί η εργασία του (Erdogan & Bauer, 2009; Khan & Morrow, 1991). Τέτοια προσόντα μπορούν να αποκτηθούν μέσω πολλών πηγών, συμπεριλαμβανομένης της επίσημης εκπαίδευσης, των εμπειριών που βασίζονται στην εργασία, των μη διαπιστευμένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, της αυτοκαθοδηγούμενης μάθησης ή κάποιου άλλου τρόπου (π.χ. Erdogan & Bauer, 2009; Luksyte, Spitzmueller & Maynard, 2011; Maynard, Joseph & Maynard, 2006).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η παγκόσμια κρίση στην οικονομία οδήγησε στη μείωση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας από τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, λαμβάνοντας υπόψη το βιοτικό επίπεδο υπό τον φόβο της μακροχρόνιας ανεργίας, ακόμη περισσότεροι που αναζητούν εργασία συμβιβάζονται σε θέσεις για τις οποίες διαθέτουν πλεονάζοντα προσόντα (Thompson, Shea, Sikora, Perrewé & Ferris, 2013).

Το πλεόνασμα προσόντων περιγράφεται ως μια μορφή υποαπασχόλησης (Feldman, 1996) και θεωρείται γενικά ως μια ανεπιθύμητη κατάσταση απασχόλησης, η οποία εκλαμβάνεται ως εμπόδιο στην απασχόληση (Wald, 2005) και παρουσιάζει αρνητικές συνέπειες στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων, στις συμπεριφορές στον χώρο εργασίας και στις διαπροσωπικές σχέσεις (Liu & Wang, 2012). Ως διαδεδομένη μορφή υποαπασχόλησης, το πλεόνασμα προσόντων έχει γίνει θέμα ενδιαφέροντος τόσο για τους οικονομολόγους της εργασίας όσο και για τους ερευνητές του μανάτζμεντ. Ο όρος «υποαπασχόληση» είναι ευρύτερος από το πλεόνασμα προσόντων, καθώς η υποαπασχόληση περιλαμβάνει επίσης άλλες ανεπιθύμητες καταστάσεις απασχόλησης, όπως η εργασία με ανεπαρκείς ώρες ή η εργασία με ανεπαρκή αμοιβή (Dooley, Prause, & Ham-Rowbottom, 2000). Αυτές οι μορφές υποαπασχόλησης ή «ανεπαρκούς απασχόλησης» μπορεί να συσχετιστούν αρνητικά με την ψυχική υγεία και τη γενική

ενημερία (Dooley et al., 2000; Dooley and Catalano, 2003). Τα άτομα που είναι υποαπασχολούμενα έχουν ουσιαστικά πλεόνασμα προσόντων για τη θέση τους.

Σε προηγούμενες έρευνες, το πλεόνασμα προσόντων έχει μετρηθεί τόσο αντικειμενικά (συγκρίνοντας το επίπεδο εκπαίδευσης κάποιου με τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις της εργασίας, Madamba & De Jong, 1997) όσο και υποκειμενικά μέσω μέτρων αυτό-αναφοράς (Johnson, Morrow & Johnson, 2002; Maynard et al., 2006). Τα υποκειμενικά μέτρα χρησιμοποιούνται συχνότερα επειδή θεωρούνται ισχυρότεροι, εγγύτεροι δείκτες πρόβλεψης της οργανωσιακής συμπεριφοράς που αντικατοπτρίζουν την αντίληψη του εργαζόμενου για την κατάσταση (Erdogan et al., 2011) και συνεπώς την πραγματικότητα στην οποία ανταποκρίνεται (Cable & Edwards, 2004; Kristof-Brown & Guay, 2011; Spector, 2006).

Το *αντικειμενικό πλεόνασμα* προσόντων συγκρίνει τα επίπεδα ικανότητας και προετοιμασίας με τις απαιτήσεις της εργασίας (Maltarich, Reilly, & Nyberg, 2011), ενώ το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων ή το *αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων* ασχολείται με την αίσθηση των εργαζομένων ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων για την τρέχουσα εργασία τους, δηλαδή αναφέρεται στη συνειδητοποίηση των εργαζομένων ότι υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των προσόντων τους και των απαιτήσεων εργασίας (Erdogan & Bauer, 2009; Fine & Nevo, 2008; Liu & Wang, 2012). Σύμφωνα με την αντίληψη της δικαιοσύνης, τα άτομα συγκρίνουν τα προσωπικά τους αποτελέσματα (π.χ. ευκαιρία απόδοσης) με κάποιο είδος προτύπων. Ωστόσο, το πρότυπο (π.χ. το αποτέλεσμα ενός συναδέλφου στην ίδια μονάδα, ή η προηγούμενη δουλειά κάποιου) είναι συχνά υποκειμενικό, το οποίο σημαίνει ότι οι αντιλήψεις μπορεί να αντικατοπτρίζουν μόνο τη μερική πραγματικότητα.

Επιπλέον, η αντίληψη ενός ατόμου θα μπορούσε να επηρεαστεί από πολλούς άλλους παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, η αξιολόγηση της απόδοσης και το οργανωσιακό πλαίσιο. Έτσι, στη βιβλιογραφία του πλεονάσματος προσόντων, το αντικειμενικό και το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων δεν θεωρούνται εναλλακτικές λειτουργικοποιήσεις της ίδιας δομής, αλλά αντιμετωπίζονται γενικά ως δύο διακριτές δομές συνολικά (βλ. Maltarich, Reilly & Nyberg, 2011).

Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων είναι πιο ευαίσθητο στις πραγματικές διαφορές στο περιεχόμενο εργασίας και στα ατομικά προσόντα. Για παράδειγμα, δύο άτομα που κατέχουν τον ίδιο τίτλο εργασίας και έχουν το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις περί πλεονάσματος προσόντων, λόγω διαφοροποίησης στο πραγματικό περιεχόμενο εργασίας από άτομο σε άτομο και διαφορών στην ποιότητα και τον τύπο της εκπαίδευσης και εμπειρίας τους. Ως αποτέλεσμα, τα αντιληπτά και τα αντικειμενικά μέτρα αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές δομές με διαφορετικούς παράγοντες πρόγνωσης και αποτελέσματα (Erdogan et al., 2011b; Maltarich et al., 2011).

Αν και το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων θα μπορούσε να διαμορφωθεί από άλλους παράγοντες, γενικά θεωρείται ότι προκαλείται από το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων (Feldman et al., 2002). Στη βιβλιογραφία, το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων έχει τυπικά λειτουργήσει ως υπερ-εκπαίδευση. Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί να ταξινομηθούν ως υπερ-εκπαιδευμένα εάν η εκπαίδευσή τους είναι περισσότερη από μία τυπική αποκλίση πάνω από το μέσο επίπεδο εκπαίδευσης σε ένα επάγγελμα (Hung, 2008) ή εάν διαθέτουν επίπεδο εκπαίδευσης που υπερβαίνει την απαιτούμενη εκπαίδευση που προσδιορίστηκε ως αποτέλεσμα μιας ανάλυσης εργασίας (Verhaest & Omey, 2006). Οι ερευνητές θεώρησαν επίσης την υπερ-εκπαίδευση ως προφανές πλεόνασμα προσόντων, καθώς η αναντιστοιχία μπορεί να είναι προφανής στους υπευθύνους προσλήψεων και στους υποψηφίους ακόμη και πριν υποβληθεί μια αίτηση εργασίας (Erdogan et al., 2011).

Το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων συνήθως μετράται συγκρίνοντας την εκπαίδευση ή μια ποικιλία δεξιοτήτων των εργαζομένων με εκείνες που αναφέρονται στην περιγραφή/προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων αναφέρεται στα υποκειμενικά αισθήματα των εργαζομένων ότι αυτά δεν χρησιμοποιούνται. Αν και το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να φαίνεται ως μια πιο ακριβής παρουσίαση του φαινομένου, δεν λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι τα άτομα με τα ίδια προσόντα που εργάζονται σε συγκρίσιμες θέσεις συχνά βιώνουν διαφορετικά επίπεδα αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων (Erdogan et al., 2011; Luksyte et al., 2011).

Παρά το γεγονός ότι η υπερβολική γνωστική ικανότητα έχει σημειωθεί ως το κύριο χαρακτηριστικό του πλεονάσματος προσόντων (Fine & Nevo, 2008), άλλοι προτιμούν την εννοιολογική προσέγγιση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων ως κατοχή περίσσειας γνώσης, δεξιοτήτων, ικανοτήτων ή άλλων χαρακτηριστικών πέρα από αυτά που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας. (Erdogan et al., 2011). Αυτή η τελευταία ερμηνεία είναι συνεπής με την άποψη ότι η προηγούμενη εμπειρία και οι αποκτηθείσες ικανότητες βοηθούν στον καθορισμό του επιπέδου προσόντων ενός ατόμου και, κατά συνέπεια, των ευκαιριών του για απόδοση. Ο Fine (2007) διακρίνει το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων από το αντιληπτό ορίζοντας το αντιληπτό ως «ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους (ή τους άλλους) ότι διαθέτουν περισσότερα από τα απαιτούμενα εργασιακά προσόντα». Εναλλακτικά, οι Johnson και Johnson (2000b) περιγράφουν το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων ως αποτέλεσμα της ασυμφωνίας μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν πλούσιο χάρισμα γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών μπορεί να αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων ανεξάρτητα από το πόσο σχετικά είναι τα προαναφερόμενα χαρίσματα με τη θέση εργασίας που κατέχουν.

Η ιδέα ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων προέρχεται από την υποχρησιμοποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών των εργαζομένων έχει γενικά υποστηριχθεί από προηγούμενες έρευνες. Μεγάλο μέρος της προηγούμενης μελέτης για το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων έχει βασιστεί απευθείας στη βιβλιογραφία που αφορά στο ταίριασμα ατόμου-εργασίας, δίνοντας έμφαση στην υποχρησιμοποίηση των δεξιοτήτων ως μηχανισμού που οδηγεί στο αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων (Erdogan et al., 2011). Τα στοιχεία δείχνουν ότι η αποτελεσματική αντιστοίχιση μεταξύ των προσόντων του ατόμου και της εργασίας είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε ικανοποίηση από την εργασία (Fine & Nevo, 2008; Lee, 2005) και γενική ευημερία (Harter & Arora, 2010; Kalleberg, 2008; Odle-Dusseau, Britt, & Bobko, 2012), καταστάσεις οι οποίες είναι ιδιαίτερα επιθυμητές για το άτομο και συνδέονται με οργανωσιακή δέσμευση και χαμηλότερες προθέσεις εργασιακής εναλλαγής (Maynard et al., 2006), οι οποίες είναι επωφελείς και για τον οργανισμό (Brkich, Jeffs, & Carless, 2002).



Εναλλακτικά, το πλεόνασμα προσόντων θα μπορούσε να προκύψει μετά την πρόσληψη, στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα, άρα έχουν περισσότερα από τα απαιτούμενα χρόνια εμπειρίας. Αντίστοιχα, το πλεόνασμα προσόντων θα μπορούσε να μετρηθεί αντικειμενικά συγκρίνοντας τα απαιτούμενα χρόνια εμπειρίας από μια ανάλυση εργασίας και την εργασιακή θητεία του ατόμου (δηλαδή, υπερβολική εμπειρία). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να είναι ένας εγγύτερος παράγοντας πρόβλεψης των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων, ενώ το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων θεωρείται απώτερος παράγοντας πρόβλεψης, η επίδραση του οποίου θα μπορούσε να μεταδοθεί μέσω του υποκειμενικού πλεονάσματος προσόντων (π.χ. Feldman et al., 2002; Luksyte & Spitzmueller, 2011; McKee-Ryan, Virick, Prussia, Harvey, & Lilly, 2009).

Παρά τις διάφορες προκλήσεις για την αντικειμενική μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων, μπορεί να μετρηθεί καλά και ως αντιληπτή κατασκευή (Khan & Morrow 1991; Johnson & Johnson 1996; Johnson et al., 2002). Όταν μελετάται ως αντιληπτό μέτρο, οι παραδοσιακές επιμέρους διαστάσεις του πλεονάσματος προσόντων (δηλαδή υπερ-εκπαίδευση, υπερβολική εμπειρία και υπο-χρησιμοποίηση δεξιοτήτων) μπορούν να θεωρηθούν συλλογικά ως μέτρηση της σχετικής στέρησης που σχετίζεται με το επάγγελμα, η οποία είναι μια κατάσταση που αντιλαμβάνεται ο ίδιος ως άδικα μειονεκτικές συνθήκες απασχόλησης ή ανεκπλήρωτες εργασιακές προσδοκίες (Johnson & Johnson, 1995). Η στέρηση περιγράφεται ως «σχετική», επειδή είναι ένα συναισθημα που προέρχεται από σύγκριση με άλλους και περιλαμβάνει συναισθήματα στέρησης των ατόμων που δεν είναι απαραίτητα αντικειμενικά (Martin, Brickman, & Murray, 1984).

Ειδικότερα, το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να προβλέψει πιο έντονα την κινητικότητα, καθώς αντικατοπτρίζει την πραγματική ικανότητα αποχώρησης από έναν οργανισμό, ενώ το υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων έχει ισχυρότερη επίδραση στις αντιλήψεις των εργαζομένων στην εργασία. Πράγματι, οι ερευνητές έχουν προτείνει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων είναι πιο κατάλληλο για τη μελέτη των ψυχολογικών διαδικασιών και της απόδοσης των εργαζομένων (Fine, 2007; Maltarich et al., 2011; Maynard et al., 2006). Για τον λόγο αυτό, οι μελέτες για το πλεόνασμα προσόντων τείνουν να εστιάζουν στην υποκειμενική του πτυχή, η οποία έχει τις ρίζες της

στην αντίληψη ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων είναι συνάρτηση των αντιλήψεών τους (Maltarich, Reilly, & Nyberg, 2011). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων πιστεύουν ότι δικαιούνται μια καλύτερη δουλειά με υψηλότερο κύρος και βελτιωμένες συνθήκες εργασίας (Gkorezis, Erdogan, Xanthopoulou & Bellou, 2019).

Αρκετοί μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων προκαλεί δυσμενή αποτελέσματα στους εργαζόμενους, όπως χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (Fine & Nevo, 2008), υψηλές προθέσεις κινητικότητας (Harari, Manapragada, & Viswesvaran, 2017) και υψηλές αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2015).

Οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές θεωρητικές οπτικές, όπως προσαρμογή/μη προσαρμογή ατόμου-εργασίας (P-J), σχετική στέρηση, θεωρία ισότητας και θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου (McKee-Ryan & Harvey, 2011), για να μελετήσουν το πλεόνασμα προσόντων. Όλες αυτές οι οπτικές, ωστόσο, θεωρούν ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων είναι ανεπιθύμητο (π.χ. Erdogan & Bauer, 2009; Luksyte, 2011; Maynard et al., 2006).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι μελετητές πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μπορούν να χρησιμοποιούν τις δυνάμεις τους για να αυξάνουν την απόδοση του οργανισμού τους (Fine & Nevo, 2008) και να εντοπίζουν προβλήματα στον οργανισμό που δεν έχουν δει οι διευθυντές τους (Liu & Wang, 2012). Ωστόσο, παρά αυτή την προσδοκία από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων προτιμούν συχνά να παραμένουν σιωπηλοί (Luksyte et al., 2011).

## **2.2 Η αντιμετώπιση υποψηφίων με πλεόνασμα προσόντων κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού**

Ένα από τα κεντρικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες είναι το φαινόμενο του «μη αναγνωρισμένου ταλέντου» ή «ενός μεγάλου ταλέντου που πάει χαμένο». Στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία, η διοίκηση ταλέντων έχει γίνει ένα απαραίτητο μέσο για τους οργανισμούς προκειμένου να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Noe et al., 2017). Μολονότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν να προσελκύσουν ταλαντούχους υπαλλήλους, αμφισβητούνται από έναν αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων που αντιλαμβάνονται ότι η εκπαίδευση, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η εργασιακή τους εμπειρία είναι μεγαλύτερες από αυτές που απαιτούνται από τη δουλειά τους, μια κατάσταση γνωστή ως αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων (Maynard, Joseph & Maynard, 2006), όπως προαναφέρθηκε.

Το πρόβλημα που έχει προκύψει είναι ότι λόγω ατεκμηρίωτων και υπονοούμενων αποδεικτικών στοιχείων (δηλαδή τίποτα περισσότερο από τη μορφή εμπειρικών δεδομένων), οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών προσλήψεων (π.χ. Green, 2013) συχνά οδήγησαν τους υπαλλήλους με πλεόνασμα προσόντων να γίνουν υποχρησιμοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μελετητές έχουν προτείνει πολλούς παράγοντες (π.χ. χαρακτηριστικά του αιτούντος, κοινωνικές κατηγορίες και αγορές εργασίας) οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν στην κατηγοριοποίηση ενός αιτούντος με πλεόνασμα προσόντων και εάν η εργασία δεν είναι έντασης γνώσης ή εάν δεν υπάρχει καθιερωμένη εσωτερική ιεραρχία, οι διευθυντές προσλήψεων είναι πιο πιθανό να κατηγοριοποιήσουν τον αιτούντα ως πλεοναζόντων προσόντων (Martinez, Lengnick-Hall & Kulkarni, 2014). Ως αποτέλεσμα, αυτοί οι υποψήφιοι συχνά παρακάμπτονται στις αποφάσεις πρόσληψης από τους συνεντευκτές υπέρ άλλων πολύ λιγότερο ταλαντούχων υποψηφίων (Bewley, 1999), ενώ όταν προσλαμβάνονται, τα ταλέντα τους σπάνια αξιοποιούνται πλήρως με τον τρόπο που θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε αποτελεσματικότητα. Ένα σημαντικό πρόβλημα που αναδεικνύεται είναι ότι, σε πολλές περιπτώσεις, όταν προσλαμβάνονται άτομα με πλεονάζοντα προσόντα, το πρόσθετο ανθρώπινο κεφάλαιό τους ποτέ δεν αξιοποιείται πλήρως ή δεν αξιοποιείται με τρόπους που μπορούν να ενισχύσουν τη δική τους αξία για τον οργανισμό ή να συμβάλουν στην

αυξημένη αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Allen & Van der Velden, 2001; Watt & Hargis, 2010).

Γενικά, τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων θεωρούνται ότι «δεν είναι κατάλληλα» για τη δουλειά και συχνά, ως αποτέλεσμα, δεν προσλαμβάνονται (Edwards, 1991). Επιπλέον, μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού προτιμούν να προσλαμβάνουν επαρκώς καταρτισμένους υποψήφιους για εργασία σε σχέση με εκείνους που έχουν έλλειμμα ή πλεόνασμα προσόντων (Bills, 1992; Maynard & Hakel, 1999). Από αυτή την άποψη, η θεωρητική λογική πίσω από την επιλογή ατόμων με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να παρομοιαστεί με την έννοια του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας, όπου η καταλληλότητα εργασίας μετριέται με την κατάλληλη αντιστοίχιση των ατομικών ικανοτήτων με τις απαιτήσεις εργασίας, έτσι ώστε όσο πιο κοντά είναι τα επίπεδα προσόντων ενός ατόμου σε αυτά που απαιτούνται για την εργασία (είτε υψηλότερη είτε χαμηλότερη) τόσο καλύτερο είναι το ταιρίασμα (Edwards, 1991).

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε το πλεόνασμα προσόντων και τη μεταχείριση των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων στον χώρο εργασίας με συστημικό τρόπο για τους ακόλουθους λόγους. Πρώτον, υπάρχουν σαφείς επιπτώσεις, πολλές από τις οποίες είναι αρνητικές, κατά τη διαδικασία επιλογής για το άτομο που θεωρείται ότι έχει πλεόνασμα προσόντων. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κάνουν διακρίσεις σε βάρος αιτούντων τους οποίους θεωρούν ότι έχουν πλεόνασμα προσόντων λόγω ανησυχιών σχετικά με τα κίνητρά τους (Feldman & Maynard, 2011) και ότι δεν θα παραμείνουν στον οργανισμό για σημαντικό χρονικό διάστημα (Bills, 1992; Fine & Nevo, 2008).

Δεύτερον, το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να δημιουργήσει πολλές προκλήσεις για τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Όταν οι επαγγελματίες παραβλέπουν αυτούς τους υποψηφίους, οι οργανισμοί μπορεί να «χάσουν» μια ομάδα ατόμων που μπορεί να έχει ισχυρές επιδόσεις (Erdogan et al., 2011b; O'Connell, 2010). Επιπλέον, όταν οι υποψήφιοι με πλεόνασμα προσόντων γνωρίζουν τη «συμβατική σοφία» της αποφυγής υποψηφίων, όπως είναι οι ίδιοι (Gallo, 2011; O'Connell, 2010), ενδέχεται να μην υποβάλουν αίτηση για αυτές τις θέσεις, πιστεύοντας ότι είναι μια μάταιη διαδικασία.

Οι υποψήφιοι με αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων απορρίπτονται από τους εργοδότες, ειδικά για εργασίες χαμηλής ειδίκευσης ή χωρίς πρόκληση (Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011). Οι έρευνες για τους εργοδότες που αφορούν στους λόγους απόρριψης υποψηφίων με πλεόνασμα προσόντων αποκαλύπτουν ότι οι εργοδότες συχνά δεν επιλέγουν τέτοιους υποψηφίους διότι θεωρούν ότι θα απαιτούσαν περισσότερες αποδοχές και πρόωρη προαγωγή, δεν θα ήθελαν να συνεργαστούν με στελέχη που έχουν λιγότερη εμπειρία, δεν συνεργάζονται εύκολα, δεν θα έχουν αβίαστα κίνητρα και θα εγκαταλείπουν τη δουλειά τους μόλις λάβουν καλύτερη προσφορά εργασίας (Maynard, Hakel, 1999). Για αυτούς τους λόγους, οι εργοδότες μπορεί να επιδεικνύουν την τάση να επιλέγουν υποψηφίους που ταιριάζουν κυρίως στις απαιτήσεις της εργασίας, ούτε λιγότερο ούτε περισσότερο (Fine, Nevo, 2008).

## **2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις του πλεονάσματος προσόντων**

### **2.3.1 Η θεωρία της σχετικής στέρησης (Relative deprivation theory)**

Η θεωρία σχετικής στέρησης (Crosby, 1976), θεωρείται ως μία από τις κύριες θεωρίες που εξηγούν την επίδραση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές (Fine & Nevo, 2008). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι δυσαρεστημένοι όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ αυτού που επιθυμούν, προσδοκούν ή αισθάνονται ότι αξίζουν και αυτού που λαμβάνουν. Μπορούν να αντιληφθούν μια τέτοια ασυμφωνία με βάση τη σύγκριση με τους άλλους, αλλά και με βάση τη σύγκριση με το παρελθόν ή/και τις δυνατότητές τους (Smith, Pettigrew, Pippin, & Bialosiewicz, 2012). Στο βαθμό που οι άλλοι έχουν αντίστοιχα προσόντα αλλά απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλότερα προσόντα, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων αισθάνονται ότι στερούνται την ευκαιρία να ασκήσουν το επίπεδο των προσόντων τους στο κατάλληλο επίπεδο, γεγονός που οδηγεί σε αρνητικές αντιδράσεις στην εργασία, όπως απογοήτευση και θυμό. Επιπλέον, οι συγκρίσεις μπορεί να μην περιλαμβάνουν μόνο αποτελέσματα, αλλά μπορεί επίσης να επικεντρωθούν στα μέσα με τα οποία επιτυγχάνονται αυτά τα αποτελέσματα.

Η θεωρία της σχετικής στέρησης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων προσδοκούν να επιτύχουν μια θέση εργασίας στην οποία να μπορούν να

χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και, δεδομένης της εκπαίδευσης ή/και της εργασιακής τους εμπειρίας, πιστεύουν ότι αξίζουν μια καλύτερη θέση. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχετική στέρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της απογοήτευσης, που καταλήγει σε αυξημένες αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές στη δουλειά (Erdogan et al., 2011).

Όταν τα άτομα αισθάνονται υπερ-εκπαιδευμένα για μια δουλειά, το αίσθημα της στέρησης φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ισχυρό, πιθανόν επειδή το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα δημιουργεί προσδοκίες για το είδος της εργασίας που πρέπει να έχει ένα άτομο, συμπεριλαμβανομένης της αναμενόμενης κοινωνικής θέσης, αμοιβής και παροχών και των συνοδών διαπροσωπικών σχέσεων (Vaisey, 2006).

Συνεπώς, τα άτομα με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να αισθάνονται ότι η δουλειά είναι κατώτερη αυτών. Πολλές μελέτες αναφέρονται στη σχετική στέρηση για να εξηγήσουν γιατί το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων συσχετίστηκε με λιγότερο θετικές οργανωσιακές στάσεις (π.χ. Ye et al., 2017) και υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις ότι η αντιληπτή σχετική στέρηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της ατομικής ευημερίας (Erdogan et al., 2018). Αυτή η θεωρία, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τον θυμό και τη δυσαρέσκεια (Smith & Pettigrew, 2015), μπορεί επίσης να εξηγήσει γιατί ο θυμός στην εργασιακή κατάσταση κάποιου λειτουργεί ως μεσολαβητής των επιπτώσεων του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων (Liu et al., 2015).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δεν αρκεί να εξετάζουμε μόνο το πλαίσιο και τις καταστάσεις για την κατανόηση και την εκτίμηση των συμπεριφορών των ατόμων. Οι καταστάσεις και οι συνθήκες μπορεί να γίνονται αντιληπτές διαφορετικά σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και ξεχωριστά για τον καθένα. Έτσι, οι αντιλήψεις είναι αυτές που καθορίζουν τις έννοιες που διαμορφώνουν το πλαίσιο, την κατάσταση και τα ενδεχόμενα (Crosby, 1984)

### 2.3.2 Η θεωρία της ισότητας (Equity theory)

Η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) υποστηρίζει ότι όταν οι εισροές των εργαζομένων (π.χ. εκπαίδευση, εμπειρία, δεξιότητες) δεν ταιριάζουν με τα αποτελέσματά τους (π.χ. αναγνώριση, αμοιβή, ευθύνη), ο εργαζόμενος που διαθέτει πλεόνασμα προσόντων μπορεί να βιώσει μια αίσθηση απογοήτευσης. Επιπλέον, η σύγκριση του εν λόγω εργαζομένου με ένα άλλο άτομο, το οποίο μπορεί επίσης να διαθέτει παρόμοια προσόντα και να κατέχει μια θέση εργασίας για την οποία δεν έχει πλεόνασμα προσόντων, μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο που διαθέτει πλεόνασμα προσόντων να βιώσει θυμό ή ζήλια.

Η θεωρία αυτή υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι με πλεόνασμα προσόντων βιώνουν αρνητικές καταστάσεις επειδή η αναλογία εισροών-εκροών αυτών των εργαζομένων είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με άλλους, με αποτέλεσμα να αισθάνονται άδικη μεταχείριση. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι σε τέτοιες περιπτώσεις, οι άνθρωποι επιδιώκουν ενεργά να αποκαταστήσουν τη δικαιοσύνη προσπαθώντας να διαπραγματευτούν μια θέση εργασίας υψηλότερης κλίμακας ή δίνοντας έμφαση σε ικανοποιητικά στοιχεία της δουλειάς τους. Εναλλακτικά, μπορεί να μειώσουν την απόδοσή τους ή ακόμα και να αναζητήσουν άλλη δουλειά (Greenberg, 1987).

Η θεωρία της ισότητας παρουσιάζει πολλαπλές στρατηγικές με τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιμετωπίσουν το πλεόνασμα προσόντων. Αν και οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους ή να μειώσουν την απόδοσή τους, μπορεί επίσης να προσπαθήσουν να αυξήσουν τις ευθύνες τους διαπραγματευόμενοι με τον προϊστάμενό τους να εμπλακούν σε καινοτομίες εργασίας για να αυξήσουν την αναγνώριση, να αντιμετωπίσουν την κατάσταση γνωστικά δίνοντας έμφαση σε ικανοποιητικές πτυχές της τρέχουσας εργασίας τους ή ακόμη και να αυξήσουν την απόδοσή τους για να λάβουν μια προώθηση, η οποία θα διασφάλιζε μελλοντικά ίδια κεφάλαια.

Εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι, ενώ η θεωρία της ισότητας εστιάζει στη σύγκριση με τους άλλους και στη διανεμητική δικαιοσύνη (Cropanzano & Folger, 1989; Folger, 1986), η θεωρία της σχετικής στέρησης δείχνει ότι μπορούν επίσης να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ αυτού που είναι κάποιος και αυτού που θα μπορούσε να είναι και περιλαμβάνει

διαδικαστική δικαιοσύνη (Smith et al., 2012).

Ωστόσο, παρά αυτές τις διαφορετικές οπτικές, τόσο η θεωρία της ισότητας όσο και η θεωρία της σχετικής στέρησης προβλέπουν ότι το πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει αρνητικά τη στάση και τα κίνητρα του εργαζομένου στην εργασία. Είναι σημαντικό ότι και οι δύο θεωρίες βασίζονται στην ιδέα ότι το πλεόνασμα προσόντων θα έχει αρνητικές συνέπειες όταν οι εργαζόμενοι που το διαθέτουν έχουν επίγνωση αυτού του γεγονότος. Δηλαδή, το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων υποστηρίζεται ότι αποδίδει αρνητικές στάσεις εργασίας, κίνητρα και περαιτέρω απόδοση των εργαζομένων μέσω της υποκειμενικής εμπειρίας των εργαζομένων να αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων (Maltarich et al., 2011).

### **2.3.3 Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital theory)**

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου δηλώνει ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο ενός ατόμου, τόσο υψηλότερη είναι η παραγωγικότητα και τα κέρδη του. Ισχυρίζεται δηλαδή, ότι το μορφωτικό επίπεδο συσχετίζεται θετικά με το εισόδημα καθορίζοντας έναν συγκεκριμένο μηχανισμό μέσω του οποίου προκύπτει αυτός ο συσχετισμός: η εκπαίδευση αυξάνει τις δεξιότητες και αυτές με τη σειρά τους αυξάνουν την παραγωγικότητα. Η υψηλότερη παραγωγικότητα στη συνέχεια ανταμείβεται μέσω υψηλότερων αποδοχών (Becker, 1964; Mincer, 1974).

Επίσης, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζει ότι τα προσόντα είναι ισχυροί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου, επειδή αυτά τα προσόντα αποτελούν δείκτες του βαθμού γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που κατέχει ο εργαζόμενος, οι οποίες καθορίζουν την απόδοση του στην εργασία (Becker, 1993; Campbell, 1990; Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Δεδομένου ότι οι υπάλληλοι με πλεόνασμα προσόντων έχουν εξ ορισμού περισσότερα προσόντα, το πλεόνασμα τους σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες καθιστά πιθανό αυτοί οι υπάλληλοι να υπερτερούν των άλλων εργαζομένων που δεν έχουν πλεόνασμα προσόντων. Αυτό ισχύει τόσο για τις επιδόσεις εντός όσο και εκτός του ρόλου, καθώς ένα πλεόνασμα σε προσόντα επιτρέπει στους υπαλλήλους να δουν πού μπορούν να



βοηθήσουν τους άλλους και να αναγνωρίσουν και να εκφράσουν τις ανησυχίες τους (βλ. Van Dyne & LePine, 1998).

Περαιτέρω, κεντρικό σημείο της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί η παραδοχή ότι τα άτομα έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να εκπαιδεύονται πάνω σε κάτι, το οποίο μπορεί να συγκριθεί με άλλους φυσικούς πόρους στην καπιταλιστική διαδικασία παραγωγής (Becker, 1964).

Η προσέγγιση λοιπόν της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου βασίζεται στον ισχυρισμό ότι το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, υψηλότερα κέρδη και ως εκ τούτου θα φέρει μακροοικονομικά την ανάπτυξη (Becker, 1964). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Becker (1964), το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο συνδέεται στενά με τα υψηλότερα κατά κεφαλήν κέρδη και την κοινωνική πρόοδο.

Η κύρια αμφισβήτηση της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου έγκειται στο γεγονός ότι καθώς αυξάνεται ο αριθμός των εγγεγραμμένων φοιτητών στα πανεπιστήμια από το 1970, την ίδια στιγμή η αύξηση του μέσου όρου των εισοδημάτων έχει επιβραδυνθεί, ενώ το πλεόνασμα προσόντων, καθώς και η περισσότερη εκπαίδευση που κατέχει ένα άτομο σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς του, έχει αναγνωριστεί ως ένα αυξανόμενο πρόβλημα (Halaby 1994; Vaisey, 2006). Το γεγονός δηλαδή ότι υπάρχει συνεχής αύξηση του ποσοστού του πλεονάσματος προσόντων τεκμηριωμένα πλέον από το 1970, υποτιμά τον ισχυρισμό ότι κινούμαστε προς μια οικονομία της γνώσης, όπου όχι μόνο οι εκπαιδευτικές επιδόσεις είναι υψηλότερες, αλλά οι εκπαιδευτικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας είναι υψηλότερες (Clogg & Shockey, 1984).

#### **2.3.4 Θεωρίες ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit theory) και ατόμου-εργασίας (P-J fit theory)**

Η θεωρία ταιριάσματος/προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit) υποστηρίζει ότι η συμβατότητα μεταξύ των χαρακτηριστικών των ατόμων και του εργασιακού τους περιβάλλοντος επηρεάζει θετικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν αυτά τα περιβάλλοντα (Feldman, 2011; Kristof-Brown et al., 2005). Τα θετικά αποτελέσματα και η ευημερία προκύπτουν από το ταιρίασμα μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος

(Edwards, Caplan, & Van Harrison, 1998). Η αντίληψη των εργαζομένων για τα χαρακτηριστικά τους είναι πιο κρίσιμη για τα αποτελέσματα της ψυχικής υγείας και της ευημερίας από ό,τι είναι η αντικειμενική προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος (P-E) (Edwards et al., 1998; Judge & Cable, 1997).

Η προσαρμογή ατόμου-εργασίας (P-J) είναι ένας στενότερος τύπος προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος (P-E) που αναφέρεται στη συμφωνία μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός εργαζομένου και των χαρακτηριστικών της εργασίας ή των καθηκόντων που εκτελούνται στην εργασία (Kristof-Brown et al., 2005).

Η έννοια του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας είναι το παραδοσιακό θεμέλιο για την επιλογή εργαζομένων (Werbel & Gilliland, 1999). Ως ταίριασμα ατόμου-εργασίας θεωρείται η αντιστοίχιση μεταξύ των ατομικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και των απαιτήσεων της εργασίας ή των αναγκών/επιθυμιών ενός ατόμου και των παροχών από την εργασία (Edwards, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Στις πρακτικές επιλογής εργαζομένων, οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του ταιριάσματος ατόμου-εργασίας περιλαμβάνουν τεστ, ελέγχους αναφοράς, βιογραφικά και μια ποικιλία άλλων εργαλείων επιλογής (Werbel & Gilliland, 1999). Οι υποψήφιοι που αντιλαμβάνονται μια συμφωνία μεταξύ των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους και των απαιτήσεων εργασίας είναι πιθανό να παραμείνουν στη διαδικασία επιλογής και να αποδεχτούν μια προσφορά εργασίας. Η έρευνα έχει δείξει ότι ακριβείς και ρεαλιστικές πληροφορίες για την εργασία κατά την πρόσληψη και την επιλογή συνδέονται με θετικά αποτελέσματα (Edwards, 1991).

Υπάρχουν δύο τύποι ταιριάσματος ατόμου-εργασίας (P-J): απαιτήσεις-ικανότητες και ανάγκες-παροχές (Edwards, 1991). Η προσαρμογή απαιτήσεων-ικανοτήτων αναφέρεται στη συμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας και των ικανοτήτων των εργαζομένων (το ταίριασμα των αναγκών περιλαμβάνει τη συνάφεια μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων). Οι ερευνητές του πλεονάσματος προσόντων υποστηρίζουν ότι η προσαρμογή απαιτήσεων-ικανοτήτων είναι πιο συνεπής με τον ορισμό του ως μια κατάσταση στην οποία η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων υπερβαίνουν τις απαιτήσεις εργασίας (Maynard & Parfyonova, 2013). Έτσι, η προσέγγιση της θεωρίας προσαρμογής ατόμου-

περιβάλλοντος (P-E) εκλαμβάνει το πλεόνασμα προσόντων ως έναν ειδικό τύπο απροσάρμοστων/αταίριαστων απαιτήσεων-ικανοτήτων ατόμου-εργασίας (P-J), όπου τα προσόντα κάποιου υπερβαίνουν τις απαιτήσεις εργασίας.

Το αντιληπτό ταίριασμα ατόμου-εργασίας έχει επιπτώσεις στην ευημερία και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι υπερβολικές ικανότητες μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη πίεση. Οι ασυμφωνίες στο ταίριασμα του ατόμου με την εργασία προκαλούν ψυχολογικό στρες και βλάπτουν την εργασιακή απόδοση, τις εργασιακές συμπεριφορές, τις αποχωρήσεις και τις επαγγελματικές επιλογές (Andersen & Winefield, 2011; Edwards, 1991; Hu et al., 2015; Luksyte & Spitzmueller, 2011; Warr & Inceglu, 2012).

Οι επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων στις εργασιακές στάσεις και στην ευημερία μπορούν να εξηγηθούν από τη θεωρία προσαρμογής ατόμου-εργασίας (Liu et al. 2015). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το πλεόνασμα προσόντων είναι ένας τύπος ακατάλληλου ταιριάσματος με την εργασία κάποιου, που αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Η έρευνα μέχρι σήμερα δεν δείχνει την παρουσία διαμεσολαβητικού ρόλου στο ταίριασμα των απαιτήσεων-ικανοτήτων, αλλά υποστηρίζει το ταίριασμα αναγκών-παροχών ως μεσολαβητή των επιπτώσεων του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων (Luksyte et al. 2011). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων βλέπουν μια αναντιστοιχία μεταξύ αυτού που παρέχει η δουλειά τους και αυτού που χρειάζονται από τη δουλειά τους. Οι προβλέψεις της θεωρίας ταιριάσματος ατόμου-εργασίας και της σχετικής στέρησης τείνουν να είναι συνεπείς και να εξηγούν τις αρνητικές επιπτώσεις του πλεονάσματος προσόντων στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Ταυτόχρονα, η θεωρία σχετικής στέρησης μπορεί να είναι πιο χρήσιμη για την κατανόηση των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων, καθώς αυτή η εξήγηση προκαλεί θυμό και δυσαρέσκεια.

### **2.3.5 Η θεωρία διατήρησης των πόρων [Conservation of Resources (COR) theory]**

Η βασική αρχή του μοντέλου διατήρησης των πόρων είναι ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να διατηρήσουν, να προστατεύσουν και να δημιουργήσουν πόρους και ότι αυτό που τους απειλεί είναι η πιθανή ή πραγματική απώλεια αυτών των πολύτιμων πόρων (Hobfoll, 1989).

Ως πόροι ορίζονται τα αντικείμενα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι συνθήκες ή οι ενέργειες που εκτιμώνται από το άτομο ή που χρησιμεύουν ως μέσο για την επίτευξη αυτών των αντικειμένων, προσωπικών χαρακτηριστικών, συνθηκών ή ενεργειών. Παραδείγματα πόρων περιλαμβάνουν την επιδεξιότητα (Pearlin & Schooler, 1978), την αυτοεκτίμηση (Rosenberg, 1965), την ευρηματικότητα (Rosenbaum & Smira, 1986), την κοινωνικοοικονομική κατάσταση (Worden & Sobel, 1978) και την απασχόληση (Parry, 1986). Τα άτομα προσπαθούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν, να προωθήσουν και να προστατεύσουν αυτούς τους βασικούς πόρους που εκτιμούν, καθώς οι πόροι έχουν τη βασική αξία να παρέχουν στα άτομα που τους κατέχουν τα μέσα για να εκπληρώσουν σημαντικούς και ουσιαστικούς στόχους (Hobfoll et al., 2018).

Το μοντέλο διατήρησης των πόρων παρέχει μια οπτική που μπορεί να αντικατοπτρίζει καλύτερα την τρέχουσα κατάσταση της γνώσης σχετικά με το άγχος. Επιπλέον, οδηγεί σε πολλές ελεγχόμενες κατευθύνσεις που δίνουν στο μοντέλο τόσο πιθανή επιβεβαίωση όσο και απόρριψη.

Το μοντέλο διατήρησης των πόρων υπερβαίνει τα προηγούμενα μοντέλα, καθώς δηλώνει εγγενώς τι κάνουν τα άτομα όταν έρχονται αντιμέτωπα με άγχος και πότε δεν αντιμετωπίζουν άγχος. Συγκεκριμένα, όταν τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με άγχος, το μοντέλο προβλέπει ότι θα προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν την καθαρή απώλεια πόρων. Ειδικότερα, όταν τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με ερεθίσματα που απαιτούν πόρους από το εργασιακό περιβάλλον (δηλαδή στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία), τότε είναι πιθανό να αντιληφθούν απειλές απώλειας πόρων ή να υποστούν πραγματική απώλεια πόρων και κατά συνέπεια να αισθάνονται άγχος και εξάντληση. Ως εκ τούτου, τα άτομα με λιγότερους πόρους είναι πιο ευάλωτα στην

απώλεια πόρων και είναι λιγότερο ικανά να αντιμετωπίσουν τους στρεσογόνους παράγοντες. Αντίθετα, τα άτομα με περισσότερους πόρους αντιμετωπίζουν καλύτερα τους στρεσογόνους παράγοντες και έτσι είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται άγχος και εξάντληση (Hobfoll et al., 2018).

Ο Schonpflug (1985) υποστήριξε επίσης ότι το κόστος των δαπανημένων εσωτερικών και εξωτερικών πόρων πρέπει να προστεθεί στο αρνητικό αποτέλεσμα ή να αφαιρεθεί από το θετικό αποτέλεσμα, προκειμένου να προβλεφθούν οι αντιδράσεις στρες των ανθρώπων, παρέχοντας κάποια εργαστηριακά στοιχεία για αυτό το φαινόμενο. Άλλες έρευνες έχουν δείξει επίσης, ότι η κατάθλιψη είναι πιο πιθανό να ακολουθήσει όταν η επένδυση πόρων αποτυγχάνει να επιλύσει μια σύγκρουση (Brown & Andrews, 1986).

Με βάση την πρώτη αρχή αυτής της θεωρίας, «η απώλεια πόρων είναι δυσανάλογα πιο σημαντική από το κέρδος πόρων» (Hobfoll, 2001). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων θεωρούν ότι ξοδεύουν σημαντική αξία των πόρων παραμένοντας σε θέσεις εργασίας που δεν αξίζουν (Luksyte, Spitzmueller, & Maynard, 2011). Σε παρόμοιο πνεύμα, τα άτομα δεν μπορούν επίσης να αποκτήσουν πρόσθετους πόρους λόγω της υπο-χρησιμοποίησης των προσόντων τους (Wu & Ma, 2022a, b). Κατά συνέπεια, το αίσθημα απώλειας πόρων είναι πιθανό να οδηγήσει σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (π.χ. Naseer, Raja, Syed, & Baig, 2020; Wang, Hsieh, & Wang, 2020).

#### **2.4 Συνέπειες του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων**

Ακολουθώντας τη θεμελιώδη εργασία του Feldman (1996), οι ερευνητές συνήθως υιοθετούν οπτικές, όπως η θεωρία της σχετικής στέρησης, η θεωρία της ισότητας ή το μοντέλο άγχους και αντιμετώπισης για τη μελέτη του πλεονάσματος προσόντων (Feldman, 2011; McKee-Ryan & Harvey, 2011). Υπάρχει ένα πλούσιο σύνολο βιβλιογραφίας που υποδηλώνει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται με τις εργασιακές στάσεις, την ευημερία και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Harari et al., 2017), δεδομένου ότι θεωρείται ως ένας τύπος ασυμφωνίας μεταξύ ατόμου και εργασίας (Erdogan, Karaeminogullari, Bauer, & Ellis, 2020).

Υπό αυτή την αντίληψη, οι εμπειρικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στα αρνητικά αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι το πλεόνασμα προσόντων είναι πιθανό να προκαλέσει αισθήματα στέρησης (Erdogan & Bauer, 2009), χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Erdogan & Bauer, 2009; Fine, 2007; Fine & Nevo, 2008; Johnson & Johnson, 2000; Johnson, Morrow, & Johnson, 2002), υψηλότερες προθέσεις κινητικότητας εργαζομένων (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006; McKee-Ryan et al., 2009), μεγαλύτερο ποσοστό αποχωρήσεων (Maynard & Parfyonova, 2013) και μειωμένη σωματική και ψυχολογική ευεξία (π.χ. Bolino & Feldman, 2000). Επιπλέον, οι Maynard και Feldman (2011) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν οικονομικές, συναισθηματικές και κοινωνικές επιπτώσεις για όσους υποαπασχολούνται. Χωρίς αμφιβολία, αυτές οι θεωρίες παρέχουν κάποια εξήγηση για τη συμπεριφορά των εργαζομένων όταν το πλεόνασμα προσόντων είναι καθοριστικό για την πρόκληση αρνητικής συμπεριφοράς.

Μία από τις πιο καλά διερευνημένες συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων είναι αυτή της εργασιακής δυσαρέσκειας, η οποία είναι μια εκδήλωση των γενικών συναισθημάτων σχετικής στέρησης των ατόμων με πλεόνασμα προσόντων (Johnson and Johnson 1995). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων θεωρούνται ότι είναι δυσαρεστημένοι με τους μισθούς, τις ευθύνες, τις προκλήσεις, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και άλλες πτυχές της απασχόλησής τους (Bills 1992; Bolino & Feldman, 2000; Burris, 1983; Johnson & Johnson 2000; Johnson et al., 2002; Khan & Morrow 1991; Maynard & Hakel 1999) και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πρόθεση να παραιτηθούν σε σχέση με τους επαρκώς καταρτισμένους υπαλλήλους (Feldman & Doeringhaus 1992; Feldman & Turnley 1995; Hersch 1991;).

Σημαντική προσοχή έχει δοθεί από οργανωσιακούς ερευνητές στη μελέτη εργαζομένων που θεωρούν ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων (PQL) (π.χ. Feldman, Leana, & Bolino, 2002; Maynard, Joseph, & Maynard, 2006; Maynard & Parfyonova, 2013). Η έρευνα έχει αποδείξει σταθερά ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν αρνητικές οργανωσιακές στάσεις, όπως πρόθεση να παραιτηθούν και δυσαρέσκεια στην εργασία, ενώ παράλληλα βιώνουν κακή ευημερία και εμπλέκονται σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Erdogan & Bauer, 2009; Johnson & Johnson, 1997, 2000; Liu, Luksyte,

Zhou, Shi, & Wang, 2015; Luksyte, Spitzmueller, & Maynard, 2011). Επιπλέον, το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων έχει αποδειχθεί ότι έχει επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων (Bolino & Feldman, 2000; Erdogan & Bauer, 2009; Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu, & Li, 2015).

Μέχρι σήμερα, μια κυρίαρχη οπτική για την κατανόηση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων επικεντρώθηκε στις απαντήσεις που σχετίζονται με την εργασία λόγω της ασυμφωνίας μεταξύ των κατεχόμενων προσόντων και των απαιτήσεων εργασίας (Erdogan & Bauer, 2009). Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι επειδή το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων αντιπροσωπεύει μια αντίληψη υπο-χρησιμοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όταν οι υπάλληλοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων συγκρίνουν τα δικά τους προσόντα με τα απαιτούμενα προσόντα, τείνουν να βιώνουν μια αίσθηση στέρησης (Feldman et al., 2002), αδικίας (Liu & Wang, 2012) και ακατάλληλου ταιριάσματος (Maynard et al., 2006), οδηγώντας σε επακόλουθα συμπεριφορικά αποτελέσματα. Με την ίδια λογική, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων βρίσκονται σε κατάσταση ματαιωμένων προσδοκιών (Johnson & Johnson, 2000) και πιστεύουν ότι δικαιούνται μια καλύτερη δουλειά από αυτή που έχουν σήμερα, με αποτέλεσμα μειωμένα κίνητρα και αφοσίωση (Harari et al., 2017).

Εντούτοις, ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων έχει αντικρουόμενες επιπτώσεις: ενώ μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενή αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς, όπως χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη ευημερία, μεγαλύτερες προθέσεις κινητικότητας, υψηλό πραγματικό ρυθμό κινητικότητας και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Harari, Manapragada, & Viswesvaran, 2017), μπορεί δυνητικά να ωφελήσει τους οργανισμούς μέσω βελτιωμένης εργασιακής απόδοσης (Deng et al., 2018), δημιουργικών συμπεριφορών (Luksyte & Spitzmueller, 2016), οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB), ενεργητικών συμπεριφορών (Zhang, Law, & Lin, 2016) και ευνοϊκών στάσεων σταδιοδρομίας (Ma et al., 2020). Ορισμένες μελέτες υπαινίσσονται μάλιστα ότι το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται στην πραγματικότητα με αυξημένη απόδοση (Erdogan and Bauer, 2009; Fine and Nevo, 2008; Maltarich et al., 2010).

Παρά την ύπαρξη πολυάριθμων μελετών για το πλεόνασμα προσόντων και την εργασιακή ικανοποίηση, η σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς. Σε δύο από τις μοναδικές εμπειρικές μελέτες που εντοπίστηκαν, οι King και Hautaluoma (1987) απέδειξαν ότι η συνολική εργασιακή απόδοση των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων δεν ήταν σημαντικά διαφορετική από εκείνη των επαρκώς μορφωμένων εργαζομένων, ενώ οι Bolino και Feldman (2000) βρήκαν μια ασθενή αρνητική συσχέτιση μεταξύ αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και αυτοαξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, μια ποιοτική μελέτη των αντιλήψεων των διευθυντών προσωπικού διαπίστωσε ότι η πλειονότητα του δείγματός τους πίστευε ότι οι υπάλληλοι με πλεόνασμα προσόντων είχαν καλύτερες επιδόσεις από τους επαρκώς καταρτισμένους υπαλλήλους (Maynard & Hakel, 1999).

Παρά την ασαφή συσχέτιση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης, η χαμηλότερη εργασιακή απόδοση έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία ως πιθανή συνέπεια του πλεονάσματος προσόντων, με βάση μια δευτερεύουσα σχέση μεταξύ της εργασιακής στάσης και της εργασιακής απόδοσης (O'Brien 1986, Tsang, Rumberger & Levin, 1991; Feldman, 1996). Αυτό μένει να αποδειχθεί εμπειρικά, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τις ενδείξεις ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση θεωρούνται από μόνες τους μεταβλητές ασθενώς συσχετισμένες (Iaffaldano & Muchinsky, 1985).

Ωστόσο, είναι λιγότερο σαφές πώς διάφοροι παράγοντες μπορεί να αλληλεπιδράσουν για να επηρεάσουν την αρχική απόφαση πρόσληψης και εάν τα αποτελέσματα για άτομα και οργανισμούς είναι θετικά ή αρνητικά. Το πρόσφατο ενδιαφέρον για το πλεόνασμα προσόντων έχει αρχίσει να αναγνωρίζει την ανάγκη για μια πιο ολιστική και δυναμική οπτική (Erdogan et al., 2011b; Shultz et al., 2011; Sierra, 2011) και όχι απλώς την εστίαση σε ατομικά αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να αυξάνεται η έρευνα που δείχνει ότι μέσω ορισμένων μηχανισμών ή/και υπό ορισμένες συνθήκες, το πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (π.χ. Fine & Nevo, 2007; Hu et al., 2015). Παρά τις εξελίξεις αυτές, λίγη προσοχή έχει δοθεί στον υπολογισμό των συνθηκών υπό τις οποίες το πλεόνασμα προσόντων αποφέρει θετικά αποτελέσματα απόδοσης. Αντίθετα, η τρέχουσα εστίαση έγκειται στον εντοπισμό απρόβλεπτων καταστάσεων που ελαχιστοποιούν τις πιθανές επιζήμιες συνέπειες του πλεονάσματος



προσόντων στη συμπεριφορά και στην απόδοση (π.χ. Erdogan, Bauer, Peiro, & Truxillo, 2011; Hu et al., 2015; McKee-Ryan & Harvey, 2011).

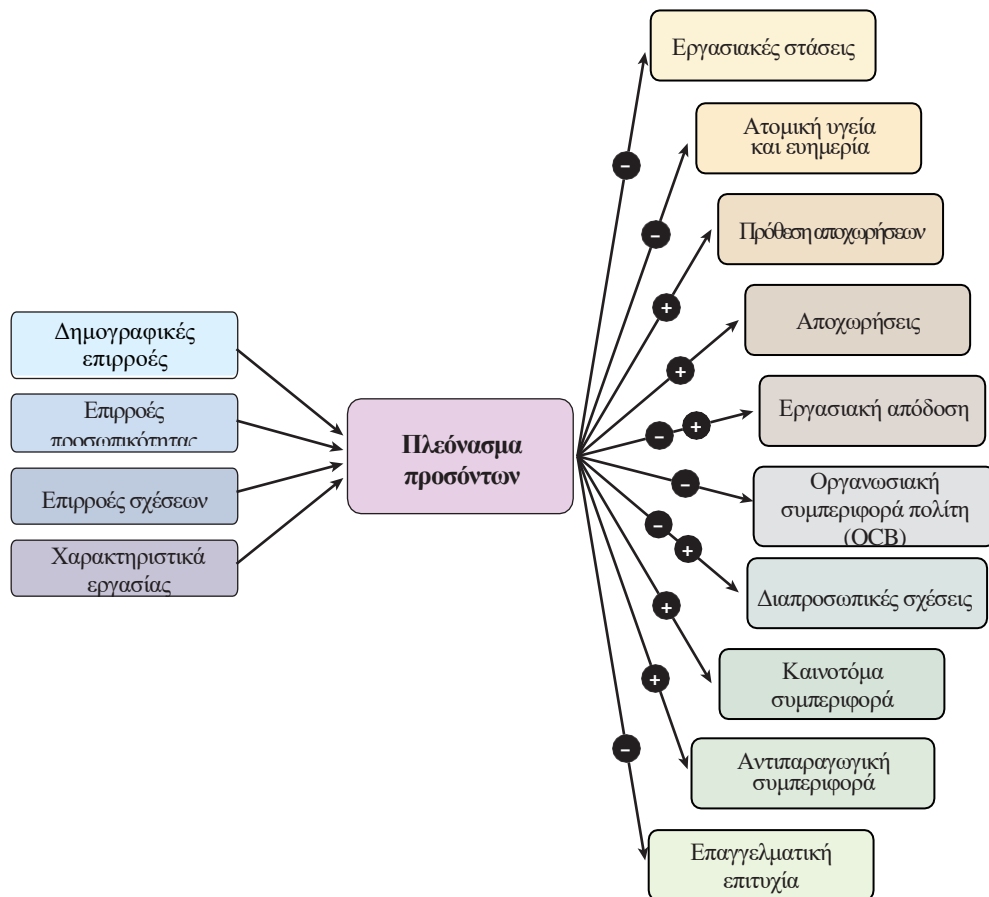
Ορισμένες πρόσφατες εννοιολογικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ατόμων ανάλογα με το πώς βλέπουν τις καταστάσεις απασχόλησής τους, οδηγώντας μερικές φορές σε θετικά αποτελέσματα (Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011; Liu & Wang, 2012; Thompson et al., 2013). Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μπορούν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία τους και επομένως μεγαλύτερη πιθανότητα να κάνουν τη διαφορά στον εργασιακό χώρο (Erdogan et al., 2011). Ορισμένα εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν αυτή την επιχειρηματολογία. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι οι υπάλληλοι με πλεόνασμα προσόντων επιδεικνύουν υψηλότερες επιδόσεις (Fine, 2007; Fine & Nevo, 2008) και υψηλότερη εργασιακή απόδοση (Erdogan & Bauer, 2009; Holtom, Lee, & Tidd, 2002). Ωστόσο, εξακολουθούμε να γνωρίζουμε πολύ λίγα για τον τρόπο που οι διαφορετικές απόψεις των εργαζομένων για το πλεόνασμα προσόντων που διαθέτουν, επηρεάζουν και οδηγούν σε πιθανά θετικά αποτελέσματα (Thompson et al., 2013).

Αν και το πλεόνασμα προσόντων θεωρείται εν γένει αρνητικό χαρακτηριστικό για τους εργαζόμενους στη βιβλιογραφία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Bills, 1992), (Maynard, Hakel, 1999), ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτού του είδους οι εργαζόμενοι μπορεί να μετατραπούν σε πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για τους οργανισμούς με την εφαρμογή πρακτικών HRM, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διεύρυνση της εργασίας, ο εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας, οι στοχευμένες συμβάσεις εργασίας (O'Connell, 2010), (Fine, Nevo, 2008), (Erdoğan, Bauer, 2009).

Δεδομένου ότι οι προαναφερόμενες θεωρίες είναι ανεπαρκείς για να εξηγήσουν πότε και πώς το πλεόνασμα προσόντων έχει θετικές συνέπειες, οι ερευνητές (Van Dijk, Shantz, Alfes, 2019) υποστηρίζουν ότι υπάρχει ανάγκη μιας θεωρητικής οπτικής που να μπορεί να καλύψει και τις θετικές συνέπειες αυτού του φαινομένου. Έτσι, για να έχουμε βασική εικόνα για τις πιθανές θετικές συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη ορισμένες πρόσθετες θεωρίες, όπως η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel, 1982), η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Becker, 1993) και η θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1971). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις θεωρίες

θα βοηθήσει να φωτιστεί η πιο φωτεινή πλευρά της ιστορίας (Van Dijk, Shantz, Alfes, 2019).

Η εικόνα 2 (Erdogan & Bauer, 2021), που ακολουθεί, αποτυπώνει σχηματικά τους παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων, όπως παρουσιάστηκαν στην ανάλυση που προηγήθηκε.



**Εικόνα 2.** Παράγοντες επιρροής και αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων (Erdogan & Bauer, 2021)

## 2.5 Η εργασιακή σιωπή

Η εργασιακή σιωπή είναι μια συμπεριφορά που εμφανίζεται τακτικά στον χώρο εργασίας. Αυτή η έννοια δεν αναφέρεται σε μη επικοινωνία (δηλαδή να μην έχεις τίποτα να πεις), αλλά αναφέρεται σε μια συνειδητή απόφαση των εργαζομένων να αποκρύψουν φαινομενικά σημαντικές πληροφορίες, προτάσεις, ιδέες, ερωτήσεις ή ανησυχίες αναφορικά με δυνητικά σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία ή τον οργανισμό από άτομα που μπορεί να είναι σε θέση να αναλάβουν δράση για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων (Morrison, 2011, 2014). Είναι λοιπόν μια επικοινωνιακή επιλογή την οποία οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να υιοθετήσουν. Αυτή η προσέγγιση τείνει να εστιάζει ρητά στη σκόπιμη απόκρυψη ιδεών, πληροφοριών και απόψεων που σχετίζονται με τη βελτίωση σε θέματα οργάνωσης της εργασίας (Van Dyne et al., 2003). Πράγματι, ο Van Dyne και ο Lepine (1998) υποστηρίζουν ότι η μελέτη της επικοινωνίας των εργαζομένων (ή της έλλειψης αυτής) θα πρέπει να εστιάζει σε οργανισμούς όπου το εργασιακό περιβάλλον είναι «δυναμικό» και «οι νέες ιδέες διευκολύνουν τη συνεχή βελτίωση».

Οι μελετητές της σιωπής (π.χ. Morrison & Milliken, 2000; Morrison, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008) έχουν υποστηρίξει ότι η σιωπή των εργαζομένων στην εργασία δεν θέτει μόνο σε κίνδυνο την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (π.χ. έλλειψη ιδεών για καινοτομία), αλλά έχει και ψυχολογικό τίμημα για το άτομο. Τόσο οι θεωρητικές (Morrison & Milliken, 2000; Morrison, 2014) όσο και οι εμπειρικές (Vakola & Bouradas, 2005; Wang et al., 2020) μελέτες έχουν δείξει ότι η σιωπή των εργαζομένων υπονομεύει την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, απουσιάζει η έρευνα για το γιατί και πότε οι σιωπηλοί εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Οι εργαζόμενοι είναι συχνά απρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες που θα μπορούσαν να ερμηνευθούν ως αρνητικές ή απειλητικές για εκείνους που βρίσκονται πάνω από αυτούς σε μια οργανωσιακή ιεραρχία (Roberts & O'Reilly, 1974; Ryan & Oestreich, 1991). Αυτή η απροθυμία του εργαζόμενου να μιλήσει και η σιωπή ή η απόκρυψη πληροφοριών που προκαλείται, δύναται να υπονομεύσει τη λήψη αποφάσεων και τη διόρθωση σφαλμάτων και να βλάψει την εμπιστοσύνη και το ηθικό των εργαζομένων (Argyris & Schon, 1996; Beer & Eisenstat, 2000; Janis, 1982; Morrison & Milliken,

2000; Tamuz, 2001). Ακόμη, η σιωπή μπορεί να έχει νόημα όταν εξετάζεται από την οπτική γωνία του υπαλλήλου, ο οποίος φοβάται ότι ο διευθυντής του θα αντιδράσει αρνητικά στην επικοινωνία των ανησυχιών του και μπορεί να αντιδράσει περαιτέρω με τη λήψη μέτρων που υπονομεύουν την ικανότητα του εργαζομένου να εργαστεί στον οργανισμό. Υπάρχουν ενδείξεις ότι σε ορισμένους οργανισμούς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ιδιαίτερα άβολα να μεταφέρουν πληροφορίες σχετικά με δυνητικά προβλήματα ή ζητήματα στους ιεραρχικά ανωτέρους τους. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι υφιστάμενοι διαστρεβλώνουν τις πληροφορίες που μεταφέρουν στους ανωτέρους τους, επικοινωνώντας προς τα πάνω με τρόπο που ελαχιστοποιεί τις αρνητικές πληροφορίες (π.χ. Athanassiades, 1973; Roberts & O'Reilly, 1974). Πάνω από μισό αιώνα πριν, ο Festinger (1950) επισήμανε ότι η δόμηση των ομάδων σε ιεραρχίες εισάγει αυτόματα περιορισμούς κατά της ελεύθερης επικοινωνίας, ιδιαίτερα οι επικρίσεις από χαμηλού επιπέδου μέλη προς όσους κατέχουν υψηλότερες θέσεις.

Άλλοι μελετητές σημειώνουν ότι οι οργανισμοί δεν είναι συχνά ανεκτικοί στην κριτική και τη διαφωνία και οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποκρύπτουν πληροφορίες για να μην δημιουργηθούν συγκρούσεις (Ewing, 1977; Redding, 1985; Sprague & Rudd, 1988). Οι Knoll et al. (2019) σημείωσαν ότι η απόκρυψη σημαντικών ανησυχιών για κρίσιμα εργασιακά ζητήματα ή η καταστολή των απαντήσεων σε μια ανησυχητική κατάσταση σε οργανισμούς (δηλαδή η σιωπή των εργαζομένων) μπορεί να λειτουργήσει ως στρεσογόνος παράγοντας στον χώρο εργασίας που εξαντλεί τους εγγενείς πόρους των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους για να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους τους στον χώρο εργασίας, τείνουν να αξιολογούν την εργασία τους δυσμενώς, με αποτέλεσμα τη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Mackey et al., 2017). Δεδομένου ότι το σθένος μπορεί να οριστεί ως ένας εγγενής ενεργειακός πόρος στη θεωρία COR (Quinn et al., 2012), σύμφωνα με το παραπάνω σκεπτικό, εξετάζεται εάν η σιωπή, ως στρεσογόνος παράγοντας στον χώρο εργασίας, μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνοντας το σθένος τους στη δουλειά. Λόγω των αρνητικών συνεπειών της σιωπής των εργαζομένων, η διερεύνηση των παραγόντων που μπορεί να χρησιμεύσουν για την εξάλειψη της αρνητικής επίδρασής της είναι επίσης κρίσιμη. Η θεωρία COR δηλώνει ότι τα άτομα με επαρκείς πόρους είναι λιγότερο ευάλωτα σε στρεσογόνους παράγοντες (Hobfoll et al., 2018).

### **Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη υποθέσεων**

#### **3.1 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών**

Οι εργαζόμενοι συχνά επιλέγουν συνειδητά να παραμείνουν σιωπηλοί για θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Αυτή η σιωπή αναφέρεται στην απόφασή τους να αποκρύψουν χρήσιμες πληροφορίες και απόψεις σχετικά με προβλήματα ή βελτιώσεις που σχετίζονται με την εργασία (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003· Morrison, 2014· Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει γιατί οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην μιλούν για σημαντικά θέματα, συμπεριλαμβανομένων των λαθών και της άδικης μεταχείρισης. Ο Morrison (2023) κατηγοριοποιεί τους δείκτες πρόβλεψης σε αυτούς που σχετίζονται με στυλ ηγεσίας και συμπεριφορές (π.χ. Hamstra, Schreurs, Jawahar, Laurijssen, & Hünermund, 2021; Xu, Loi, & Lam, 2015), με στάσεις και συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. Mignonac, Herrbach, Serrano Archimi, & Manville, 2018) και με ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. Kirrane, O'Shea, Buckley, Grazi και Prout, 2017).

Πρόσφατη έρευνα έχει καταδείξει την άμεση θετική επίδραση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στη σιωπή των εργαζομένων και την έμμεση επίδρασή της μέσω της εργασιακής αποξένωσης και της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου (Fan & Wang, 2022). Ομοίως, οι Liu, Li, Lan και Gong (2023) έχουν δείξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε σιωπή των εργαζομένων μέσω της ντροπής. Όσον αφορά στο θεωρητικό πλαίσιο, αρκετοί μελετητές αναγνωρίζουν το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων ως κατάσταση απώλειας πόρων (π.χ., Li, Li, Yang, & Zhang, 2022; Tan, Yan, & Xia, 2022; Wu & Ma, 2022a; Wu & Ma, 2022b; Zhang, Xia, Theunissen, Pletzer, & Breevaart, 2020). Έτσι, μέσω της χρήσης της θεωρίας COR αναδεικνύουμε την παραπάνω θετική σχέση (Hobfoll, 1989; 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία της διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989; 2001), οι εργαζόμενοι παρακινούνται να προστατεύσουν τους πόρους τους από περαιτέρω απώλεια. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η θεωρία εξηγεί πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι όταν

αντιμετωπίζουν απώλεια πόρων λόγω στρεσογόνων παραγόντων. Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων αποτελεί στρεσογόνο παράγοντα στον χώρο εργασίας (Erdogan, Bauer, & Karaeminogullari, 2017) λόγω του οποίου οι υπάλληλοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων θεωρούν ότι θα σπαταλήσουν τους πόρους τους (φυσικούς και συναισθηματικούς) αν παραμείνουν σε δουλειές που δεν τους αξίζουν (Luksyte et al., 2011). Αυτή η αίσθηση απώλειας πόρων μπορεί να τους οδηγήσει σε μια αμυντική συμπεριφορά (δηλαδή την εργασιακή σιωπή), κατά την οποία δεν θα καταναλώνουν πολύτιμους πόρους. Πράγματι, οι ερευνητές ανέφεραν ότι η σιωπή λειτουργεί ως συμπεριφορά αντιμετώπισης για τη διατήρηση και την προστασία των εναπομεινάντων πόρων του ατόμου (Xu et al., 2015), καθώς απαιτεί λιγότερους πόρους από τη φωνή (Morrison, 2011). Επομένως, υποθέτουμε:

**Υπόθεση 1.** Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών

### **3.2 Η σιωπή των εργαζομένων σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών και την απόδοση της εξυπηρέτησης**

Με βάση δημοσιευμένη μελέτη το έτος 2016, τα ιατρικά σφάλματα ευθύνονται για έναν στους δέκα θανάτους στις ΗΠΑ. Η σιωπή των εργαζομένων ως παθητική αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Bolton, Harvey, Grawitch, & Barber, 2012) είναι καθοριστική για την πρόκληση ιατρικών λαθών και τη μείωση της ασφάλειας των ασθενών (π.χ., Okuyama et al., 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008). Αν και, προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η σιωπή των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική εξάντληση (Jahanzeb & Fatima, 2022), την επαγγελματική εξουθένωση (Knoll, Hall, & Weigelt, 2019) και σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Wang & Hsieh, 2014), την εργασιακή δέσμευση (Wang et al., 2020), τη δημιουργικότητα (Guo, Decoster, Babalola, De Schutter, Garba, & Riisla, 2018) και την εργασιακή απόδοση (Dong & Chung, 2021; Hao, Zhu, He, Duan, Zhao, & Meng, 2022), λίγα είναι γνωστά για την επίδρασή της στην απόδοση της εξυπηρέτησης.

Οι Liao και Chuang (2004, σ. 42) όρισαν την απόδοση της εξυπηρέτησης ως μία εργασιακή συμπεριφορά «εξυπηρέτησης και βοήθειας των πελατών». Δεδομένου ότι η

παρούσα μελέτη διεξάγεται στον τομέα της υγείας, οι τελικοί αποδέκτες της εξυπηρέτησης είναι οι ασθενείς. Βασιζόμενοι στη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989; 2001), οι εργαζόμενοι σπαταλούν πόρους για να καταστείλουν τα συναισθήματα και τις απόψεις τους για θέματα που σχετίζονται με την εργασία, τα οποία τους απασχολούν. Με αυτόν τον τρόπο, η εργασιακή σιωπή λειτουργεί ως στρεσογόνος παράγοντας στον χώρο εργασίας, ο οποίος μειώνει τους εγγενείς πόρους των εργαζομένων (Hsieh & Huang, 2022; Knoll et al., 2019). Ως εκ τούτου, η έλλειψη επαρκών πόρων, όπως η ενέργεια και η έντονη επιθυμία για εργασία, οδηγούν τους υπαλλήλους σε μειωμένη εργασιακή απόδοση (Shaukat & Khurshid, 2022). Σε αυτό το πνεύμα, αναμένεται ότι η εργασιακή σιωπή επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των νοσηλευτών προς τους ασθενείς. Με βάση τα παραπάνω υποθέτουμε τα ακόλουθα:

**Υπόθεση 2.** Η εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της εξυπηρέτησης

### **3.3 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών, απόδοση εξυπηρέτησης**

Βάσει των ανωτέρω, έχει προταθεί ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών (Υπόθεση 1) και ότι η τελευταία σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της εξυπηρέτησης (Υπόθεση 2). Λαμβάνοντας αυτά υπόψη, υποστηρίζουμε ότι η εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών χρησιμεύει ως μια παρεμβατική διαδικασία μέσω της οποίας το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται με την απόδοση της εξυπηρέτησης. Ως εκ τούτου, αναμένεται η ακόλουθη υπόθεση:

**Υπόθεση 3.** Η εργασιακή σιωπή σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών μεσολαβεί στη θετική σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης εξυπηρέτησης.

## Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας απαρτίζεται από δεδομένα που έχουν εξαχθεί μετά από ποσοτική έρευνα. Ποσοτική θεωρείται η έρευνα που αναφέρεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, τα οποία μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά. Η ποσοτική έρευνα περιέχει δεδομένα που είναι μετρήσιμα και δύναται να είναι στατιστικά αποτελέσματα, οικονομικά δεδομένα ή δημογραφικά δεδομένα».

Η ποσοτική προσέγγιση αποσκοπεί στη συγκρότηση ενός δείγματος, το οποίο θα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Marshall, 1996) και βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο (Κυριαζή, 2002). Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης, καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη κοινωνικών φαινομένων (Κυριαζή, 2002).

Η δειγματοληψία αναφέρεται στη μέθοδο που χρησιμοποιείται από τους ερευνητές για την επιλογή ενός δεδομένου αριθμού ανθρώπων από έναν πληθυσμό, για να συμπεριληφθούν σε μια μελέτη. Αφορά δηλαδή στη στρατηγική επιλογής του δείγματος της έρευνας, το οποίο χρησιμοποιείται για πρακτικούς λόγους, δεδομένου ότι δεν είναι εφικτό να συλλεχθούν δεδομένα από το σύνολο του πληθυσμού (Marshall, 1996). Γενικά, η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του ερευνητικού σχεδιασμού, καθώς η επιλογή του δείγματος επηρεάζει τόσο την ποιότητα των δεδομένων όσο και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Το πρώτο που ενδιαφέρει σε μία δειγματοληπτική έρευνα είναι το πλήθος των παρατηρήσεων, που πρέπει να έχει το δείγμα, ώστε τα αποτελέσματα να έχουν ένα συγκεκριμένο βαθμό αξιοπιστίας. Ο βαθμός εγκυρότητας του δείγματος μεγαλώνει με την αύξηση του δείγματος, αν και το κυριότερο μέτρο εγκυρότητας δεν είναι το μέγεθος του δείγματος, αλλά η αντιπροσωπευτικότητά του, που προκύπτει από τη σωστή επιλογή της μεθόδου (Ιωσηφίδης, 2008).



Επίσης, ο Patton (2002) υποστηρίζει ότι το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το τι θέλουμε να μάθουμε, γιατί θέλουμε να το μάθουμε, πώς θα χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα, καθώς και από τους πόρους (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου) που διαθέτουμε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος του ερευνητικού σχεδιασμού και της ερευνητικής διαδικασίας είναι το ζήτημα της δεοντολογίας στην έρευνα, το οποίο αφορά κυρίως στην ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των συμμετεχόντων, στην προστασία τους από πιθανή βλάβη (σωματική ή ψυχική), στη διατήρηση της ανωνυμίας τους, καθώς και στη δημοσίευση και αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Bell, 2005).

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα είναι αυτή της **μη τυχαίας δειγματοληψίας** και πιο συγκεκριμένα της **δειγματοληψίας ευκολίας** [(convenience sampling) επιλογή με βάση την ευκολία προσέγγισης των δειγματικών μονάδων], η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στη νοσηλευτική έρευνα λόγω χαμηλότερου κόστους και εξοικονόμησης χρόνου (Nieswiadomy & Bailey, 2018).

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη χρήση έντυπου ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα) κατά το χρονικό διάστημα από 1 έως 31 Δεκεμβρίου 2022. Η συμμετοχή των φυσικών προσώπων στην παρούσα έρευνα ήταν εθελοντική, τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και δεν περιείχαν προσωπικά στοιχεία, από τα οποία θα μπορούσε να αποκαλυφθεί κατά οποιονδήποτε τρόπο η ταυτότητα των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

#### **4.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής δεδομένων**

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από εργαζόμενους σε ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο. Συγκεκριμένα, για τους σκοπούς της έρευνας προσεγγίστηκε η επαγγελματική ομάδα των νοσηλευτών. Συνολικά, διανεμήθηκαν διακόσια πενήντα (250) ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν διακόσια (201) πλήρως συμπληρωμένα (ποσοστό ανταπόκρισης 80,4%). Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μετά από σχετική έγκριση του Επιστημονικού και του Διοικητικού Συμβουλίου του νοσοκομείου. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση στατιστικών εργαλείων (SPSS) για την ανάδειξη πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες (86,6%) με μέση ηλικία τα 41 έτη (Σ.Δ.=11,45). Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, το 56,2% ήταν κάτοχοι πτυχίου. Επιπλέον, το 54,7% των συμμετεχόντων απασχολούνταν σε μόνιμη βάση στον φορέα. Τέλος, η μέση εργασιακή εμπειρία ήταν 14,9 έτη (Σ.Δ.=11,81) και η θητεία στον οργανισμό ήταν 12,2 έτη (Σ.Δ.=11,82).

#### **4.2 Μεταβλητές**

Όλες οι μετρήσεις των διαστάσεων στην παρούσα μελέτη χρησιμοποίησαν μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα. Οι αξιοπιστίες της κλίμακας (Cronbach's  $\alpha$ ) ήταν αποδεκτές (Πίνακας 2), υπερβαίνοντας την προτεινόμενη τιμή (0,70) του Nunnally (1975).

##### **4.2.1 Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων**

Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα εννέα (9) στοιχείων από τους Maynard, Joseph και Maynard (2006). Ένα παράδειγμα στοιχείου είναι «Η προηγούμενη εκπαίδευσή μου δεν αξιοποιείται πλήρως σε αυτήν τη δουλειά» ( $\alpha = .85$ ). Όλα τα στοιχεία (εκτός από ένα στοιχείο) σχετίζονταν σημαντικά με τη λανθάνουσα κατασκευή τους.

#### **4.2.2 Η εργασιακή σιωπή ως προς την ασφάλεια των ασθενών**

Η σιωπή των εργαζομένων αξιολογήθηκε από πέντε (5) στοιχεία των Tangirala και Ramanujam (2008), οι οποίοι τροποποίησαν την κλίμακα των Van Dyne et al. (2003), ως προς το πλαίσιο ασφάλειας των ασθενών στα νοσοκομεία. Ένα παράδειγμα στοιχείου είναι «Έμεινα σιωπηλός αντί να κάνω ερωτήσεις όταν ήθελα να λάβω περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια των ασθενών στο τμήμα μου» ( $\alpha = .84$ ).

#### **4.2.3 Απόδοση εξυπηρέτησης**

Η απόδοση εξυπηρέτησης αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας τέσσερα (4) στοιχεία που ελήφθησαν από τους Liao και Chuang (2004). Η κλίμακα προσαρμόστηκε στο πλαίσιο των ασθενών. Ένα παράδειγμα στοιχείου είναι «Πλησιάζω γρήγορα τους ασθενείς» ( $\alpha = .93$ ).

#### **4.2.4 Μεταβλητές ελέγχου**

Έξι (6) δημογραφικές μεταβλητές λήφθηκαν υπόψη, όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η κατάσταση απασχόλησης, η εργασιακή εμπειρία και η θητεία στον οργανισμό. Εκτός από το φύλο, όλες οι υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές ανέφεραν σημαντικές διμεταβλητές συσχετίσεις με τα παρόντα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, συμπεριλήφθηκαν στην ακόλουθη στατιστική ανάλυση (Becker, 2005).

## Κεφάλαιο 5. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

### 5.1 Κοινή διακύμανση μεθόδου

Για να μετριάσει η κοινή μεροληψία της μεθόδου, οι συμμετέχοντες βεβαιώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους και ενθαρρύνθηκαν να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς (Chang, Van Witteloostuijn, & Eden, 2010). Επιπλέον, έγινε προσπάθεια αξιολόγησης της μεροληψίας της κοινής μεθόδου χρησιμοποιώντας στις δοκιμές τον μοναδικό παράγοντα Harman και τον κοινό λανθάνοντα παράγοντα (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Όσον αφορά στην πρώτη μέθοδο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση βασικών συνιστωσών μεταξύ όλων των στοιχείων της μελέτης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο πρώτος παράγοντας εξηγούσε μόνο το 25,99% της συνολικής διακύμανσης (κάτω από 50%), (Πίνακας 1).

Όσον αφορά στη δεύτερη μέθοδο, συγκρίθηκαν τα τυποποιημένα βάρη παλινδρόμησης με και χωρίς κοινό λανθάνοντα παράγοντα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διαφορά για κάθε στοιχείο ήταν μικρότερη από 0,20. Συνολικά, η μελέτη δεν παρουσιάζει σοβαρό πρόβλημα διακύμανσης κοινής μεθόδου.

**Πίνακας 1: Επεξήγηση συνολικής διακύμανσης**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,417	<b>25,985</b>	25,985	3,581	21,067	21,067	3,617
2	3,845	22,615	48,600	3,697	21,748	42,815	3,361
3	2,323	13,665	62,265	2,054	12,081	54,896	3,078
4	,846	4,976	67,241				
5	,812	4,775	72,016				
6	,745	4,380	76,397				
7	,596	3,504	79,901				
8	,586	3,448	83,349				
9	,487	2,862	86,211				
10	,440	2,587	88,799				
11	,393	2,309	91,108				
12	,384	2,257	93,365				
13	,320	1,883	95,248				
14	,292	1,716	96,963				
15	,205	1,203	98,167				
16	,171	1,005	99,171				
17	,141	,829	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

## 5.2 Περιγραφική στατιστική

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τις αξιοπιστίες και τις διμεταβλητές συσχετίσεις για όλες τις μεταβλητές. Το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με τη σιωπή των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ). Επίσης, η σιωπή των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της εξυπηρέτησης ( $r = -.19$ ,  $p < .01$ ).

**Πίνακας 2.** Περιγραφική στατιστική, αξιοπιστίες και συσχετίσεις

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Φύλο</b>	1.87	.34									
<b>2. Ηλικία</b>	41.09	11.40	.19**								
<b>3. Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	2.42	1.17	-.05	-.03							
<b>4. Καθεστώς απασχόλησης</b>	1.55	.66	-.18**	-.82**	-.00						
<b>5. Εργασιακή εμπειρία</b>	14.87	11.76	.15*	.86**	.04	-.78**					
<b>6. Θητεία στον οργανισμό</b>	12.21	11.77	.14*	.82**	.07	-.72**	.94**				
<b>7. Αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων</b>	2.48	.76	.03	.02	-.06	-.11	-.04	-.07	(.85)		
<b>8. Εργασιακή σιωπή</b>	2.21	.71	.00	-.19**	-.04	.15*	-.20**	-.21**	.20**	(.84)	
<b>9. Απόδοση εξυπηρέτησης</b>	4.16	.75	.06	.16*	.145*	-.10	.12	.12	.06	-.19**	(.93)

**Σημείωση:** Οι εσωτερικές αξιοπιστίες ( $\alpha$  συντελεστές) της εννοιολογικής κατασκευής δίνονται σε παρένθεση στη διαγώνιο.

\* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ .

### 5.3 Έλεγχος υποθέσεων

Για να εξετάσουμε τις παρούσες υποθέσεις, χρησιμοποιήσαμε το Μοντέλο 4 από τη μακροεντολή PROCESS (Hayes, 2017). Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα. Η Υπόθεση 1 πρότεινε ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων σχετίζεται θετικά με τη σιωπή των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υποστηρίζεται η αντίστοιχη υπόθεση ( $\beta = .18, p < .01$ ).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν μια αρνητική σχέση μεταξύ της σιωπής των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών και την απόδοση εξυπηρέτησης ( $\beta = -.19, p < .05$ ). Επομένως, η Υπόθεση 2 υποστηρίζεται.

Τέλος, χρησιμοποιήσαμε ανάλυση εκκίνησης (5000 δείγματα bootstrap με διαστήματα εμπιστοσύνης 95%), προκειμένου να εξετάσουμε τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής σιωπής ως προς ασφάλεια των ασθενών στη σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης εξυπηρέτησης (Υπόθεση 3). Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα υποστήριξαν αυτήν την έμμεση συσχέτιση, καθώς δεν περιέχει μηδέν ( $-.09, -.01$ ).

**Πίνακας 3.** Ανάλυση παλινδρόμησης

Μεταβλητές	$\beta$	Τυπικό σφάλμα	$t$	$p$
Σιωπή των εργαζομένων και αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων	.18	.07	2.70	.01
Απόδοση εξυπηρέτησης και σιωπή των εργαζομένων, ελέγχοντας το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων	-.19	.08	-2.56	.01
Απόδοση εξυπηρέτησης και αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων, ελέγχοντας τη σιωπή των εργαζομένων	.11	.07	1.52	.13
	M	SE	L95% CI	U95% CI
Αποτελέσματα Bootstrap για έμμεση επιρροή	-.03	.02	-.09	-.01

**Σημείωση:** Αναφέρθηκαν μη τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. Μέγεθος δείγματος Bootstrap 1000. L = κατώτερο όριο, U = ανώτερο όριο, CI = διάστημα εμπιστοσύνης.

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Με βάση τη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989), κατασκευάστηκε ένα θεωρητικό μοντέλο για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της απόδοσης της εξυπηρέτησης, χρησιμοποιώντας τη σιωπή των εργαζομένων σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών ως μεσολαβητικό μηχανισμό. Τα αποτελέσματα βρήκαν υποστήριξη για την παραπάνω πρόβλεψη, καθώς έδειξαν την έμμεση συσχέτιση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων των νοσηλευτών και της απόδοσής τους μέσω της σιωπής τους ως προς την ασφάλεια των ασθενών.

### 6.1 Θεωρητική συζήτηση

Σε αντίθεση με την πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών (π.χ. Brynin & Longhi, 2009; Green & Zhu, 2010; Simon et al., 2019; Wald, 2005; Wassermann & Hoppe, 2019), η παρούσα έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα, όπου μόνο λίγες παρόμοιες μελέτες έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, προκειμένου να εξηγηθεί το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων (Gkorezis et al., 2019; Gkorezis & Vatou, 2018), ενώ εκλείπει η παρουσία μελετών σε δείγμα νοσηλευτικού προσωπικού δημοσίων ή ιδιωτικών νοσοκομείων όσον αφορά στο ζήτημα του πλεονάσματος προσόντων και στην απόδοση της εξυπηρέτησης.

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει την απόδοση της εργασίας τόσο θετικά όσο και αρνητικά (π.χ. Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu, & Li, 2015; Lee, Erdogan, Tian, Willis, & Cao, 2021). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για το πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζει μεγάλο αριθμό αρνητικών περιγραφών των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων, δεδομένου ότι το πεδίο έρευνας έχει βασιστεί κυρίως στη θεωρία της δικαιοσύνης και στη θεωρία της σχετικής στέρησης (Cheng et al., 2020; Schreurs et al., 2020). Παράλληλα, αρκετές μελέτες έχουν διερευνήσει τις πιθανές θετικές συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων με βάση τη θεωρία ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος (P-E) και τη θεωρία της αυτο-παρουσίας (Erdogan et al., 2020; Li et al., 2019). Ωστόσο, ελάχιστα είναι γνωστά για την απόδοση της εξυπηρέτησης των εργαζομένων με πλεόνασμα προσόντων προς τους ασθενείς. Ως εκ τούτου, με βάση τη θεωρία της διατήρησης των πόρων, μέσω της παρούσας μελέτης, προωθείται η έρευνα στο πεδίο του πλεονάσματος προσόντων θεωρητικά και εμπειρικά, και γίνεται μία



προσπάθεια επέκτασης της βιβλιογραφίας εξετάζοντας την παραπάνω συμπεριφορά ως αποτέλεσμα του πλεονάσματος προσόντων.

Προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η σιωπή των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση (Dong & Chung, 2021; Hao, Zhu, He, Duan, Zhao, & Meng, 2022). Εντούτοις, λίγα στοιχεία είναι γνωστά για την επίδρασή της στην απόδοση της εξυπηρέτησης. Επίσης, οι ερευνητές έχουν αναφέρει ότι η σιωπή λειτουργεί ως συμπεριφορά αντιμετώπισης για τη διατήρηση και την προστασία των εναπομεινάντων πόρων του ατόμου (Xu et al., 2015). Βασιζόμενοι στη θεωρία διατήρησης των πόρων, στην παρούσα έρευνα επισημάνθηκε η σιωπή των εργαζομένων ως μια παρεμβατική διαδικασία που εξηγεί την επίδραση του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων στην απόδοση εξυπηρέτησης, καθώς δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ ως διαμεσολαβητής στη βιβλιογραφία του πλεονάσματος προσόντων. Συνεπώς, αναμενόταν ότι οι νοσηλευτές με πλεόνασμα προσόντων θα είχαν μεγαλύτερη τάση να μην μιλούν, με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη απόδοση εξυπηρέτησης προς τους ασθενείς.

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει τη θετική σχέση μεταξύ του αντιληπτού πλεονάσματος προσόντων και της σιωπής των εργαζομένων (Fan & Wang, 2022; Liu et al., 2023). Σε συμφωνία με τις τελευταίες μελέτες, χρησιμοποιώντας τη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989) ως θεωρητική βάση, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη σχετική βιβλιογραφία εισάγοντας την έννοια της ασφάλειας των ασθενών, καθώς αποτελεί σοβαρό ζήτημα στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Feng, Bobay, & Weiss, 2008). Συνεπώς, διερευνήθηκε ένα συμπεριφορικό αποτέλεσμα, δηλαδή η σιωπή των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια του ασθενούς.

## **6.2 Πρακτικές εφαρμογές**

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας προσφέρουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα για τα νοσοκομεία, τους διοικητές και τους επαγγελματίες υγείας. Αν και οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων υπό ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να είναι ωφέλιμοι για τους οργανισμούς (π.χ. Erdogan & Bauer, 2009; Zhang, Law, & Lin, 2016), οι διοικητές θα πρέπει να είναι προσεκτικοί σχετικά με τα επίσημα αποτελέσματα του πλεονάσματος προσόντων (π.χ., Gong, Sun, & Li, 2021, Wassermann, Fujishiro, & Hoppe, 2017). Για

τον λόγο αυτό, η πρόσληψη εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης αποτελεί πρόκληση για τους εργοδότες. Πρέπει να αποφασίσουν εάν αναζητούν υποψήφιους για εργασία προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το ταίριασμα ατόμου-εργασίας ή να οικοδομήσουν τη δύναμη του πάγκου του οργανισμού (Thompson et al., 2013).

Στην παρούσα μελέτη, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει θετικά τη σιωπή των εργαζομένων ως προς την ασφάλεια των ασθενών. Με άλλα λόγια, η αίσθηση του πλεονάζοντος διαπιστευτηρίου δεν προτρέπει κάποιον να σπαταλήσει τον χρόνο και την ενέργειά του για να μοιραστεί τις προτάσεις του για το καλό των ασθενών. Ως εκ τούτου, οι διοικητές των νοσοκομείων θα πρέπει να εντοπίσουν αυτή τη δυσμενή συμπεριφορά άμεσα. Θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους με πλεόνασμα προσόντων να χρησιμοποιήσουν αυτά τα προσόντα τους και να υποβάλουν προτάσεις, προσφέροντάς τους καλύτερους μισθούς και πιθανή προαγωγή. Επιπλέον, εάν οι διοικητές των νοσηλευτικών μονάδων επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση εξυπηρέτησης των νοσηλευτών προς τους ασθενείς, θα πρέπει να δώσουν προσοχή στον μετριασμό της σιωπής δημιουργώντας μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα που θα ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών.

### **6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα**

Όπως κάθε άλλη έρευνα, η παρούσα μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να αναγνωριστούν. Πρώτον, αυτή η έρευνα υιοθέτησε μια διατομεακή σχεδίαση και συνεπώς μπορεί να προκύψουν ζητήματα αιτιότητας. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, μια διαχρονική προσέγγιση θα ήταν επωφελής. Δεύτερον, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από μία μόνο πηγή, την επαγγελματική ομάδα των νοσηλευτών. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προκύψει διακύμανση κοινής μεθόδου. Σε αυτή τη μελέτη, οι δοκιμές μεμονωμένου παράγοντα Harman και κοινού λανθάνοντος παράγοντα έδειξαν ότι η διακύμανση της κοινής μεθόδου μπορεί να μην αποτελεί διάχυτη απειλή. Ωστόσο, δεν μπορεί να αποκλειστεί εντελώς αυτή η πιθανότητα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα πολλαπλών πηγών (π.χ. τις αντιλήψεις των προϊσταμένων για την απόδοση εξυπηρέτησης) για να μετριάσουν την πιθανότητα διακύμανσης της κοινής μεθόδου.

Τρίτον, το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από νοσηλευτές που εργάζονται σε συγκεκριμένο νοσοκομείο στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, αυτό λειτουργεί ως εμπόδιο στη γενίκευση των παρόντων ευρημάτων σε άλλες χώρες και εργασιακά περιβάλλοντα. Έχοντας αυτό υπόψη, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει το παρόν μοντέλο σε διάφορες βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο.

#### **6.4 Επίλογος**

Η παρούσα έρευνα προσθέτει στη λιγοστή βιβλιογραφία που αφορά στον τρόπο που το αντιληπτό πλεόνασμα προσόντων επηρεάζει την απόδοση εξυπηρέτησης. Προς επίτευξη αυτού του σκοπού, επισημάνθηκε μια αρνητική εργασιακή συμπεριφορά, δηλαδή η σιωπή των εργαζομένων απέναντι στην ασφάλεια των ασθενών, ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός, ο οποίος εξηγεί την παραπάνω σχέση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νοσηλευτές που αισθάνονται ότι διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα σιωπής ως προς την ασφάλεια των ασθενών και, τελικά, χαμηλή απόδοση εξυπηρέτησης.

## Βιβλιογραφία

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- 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*, 52, 434-452.
- Andersen, S., & Winefield, A. (2011). The impact of underemployment on psychological health, physical health, and work attitudes. In D. Maynard & D. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges* (pp. 165-185). New York, NY: Springer.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Athanassiades, J. C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226.
- Bandura, A. (1971). *Social learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Becker, G.S. (1964). Human capital. New York: National Bureau of Economic Research (NBER)
- στυλ Rubb, S. (2003) "Overeducation: a short or long run phenomenon for individuals?", *Economics of Education Review*, 22(4): 389-394.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods*, 8(3), 274-289.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bell, J. (2005). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers in Education, Health and Social Science* (4th ed.). Berkshire: Open University Press.
- Bewley, T.F. (1999). *Why wages don't fall during a recession*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bills, D.B. (1992), "The mutability of educational credentials as hiring criteria: how employers evaluate atypically highly credentialed candidates", *Work and Occupations*, Vol. 19 No. 1, pp. 79-95.

- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 43-51.
- Brown, G. W., & Andrews, B. (1986). Social support and depression. In M. H. Appley & R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress: Physiological, psychological and social perspectives* (pp. 257-282). New York: Plenum Press.
- Brynin, M., & Longhi, S. (2009). Overqualification: Major or minor mismatch?. *Economics of education review*, 28(1), 114-121.
- Büchel, F., & Mertens, A. (2004). Overeducation, undereducation, and the theory of career mobility. *Applied Economics*, 36(8), 803-816.
- Burris, B. H. 1983. The human effects of underemployment. *Social Problems*, 31: 96-110.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Vol. Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Vol. 1. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565-577.
- Clogg, C. & Shockey, J.W. (1984) "Mismatch between Occupation and Schooling: A Prevalence Measure, Recent Trends and Demographic Analysis", *Demography* 21(2): 235-257.

- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Res. Organ. Behav.* 6: 51-93.
- Deng H, Guan Y, Wu CH, Erdogan B, Bauer TN, Yao X. 2018. A relational model of perceived overqualification: the moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *J. Manag.* 44: 3288-310
- Dong, X. T., & Chung, Y. W. (2021). The mediating effect of perceived stress and moderating effect of trust for the relationship between employee silence and behavioral outcomes. *Psychological Reports*, 124(4), 1715-1737.
- Dooley, D., Prause, J., & Ham-Rowbottom, K.A. (2000). Underemployment and depression: Longitudinal relationships. *Journal of Health and Social Behavior*, 41, 421-436.
- Dooley, D. & Catalano, R. (2003), "Introduction to underemployment and its social costs", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 32 No. 1, pp. 1-7.
- 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.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-067). Oxford, England: Oxford University Press.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, 94(2), 557.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M., & Truxillo, D. M. (2011a). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4: 260-267.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M., & Truxillo, D. M. (2011b). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4: 215-232.

- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Karaeminogullari, A. (2017). Overqualification in the workplace. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., Gracia, F. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person centric outcomes: the moderating role of career centrality. *J. Vocat. Behav.* 107: 233-45
- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N., & Ellis, A. M. (2020). Perceived overqualification at work: Implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management*, 46, 583-606.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 259-283.
- Eurostat. (2021). Over-qualification rate (of tertiary graduates). Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/over-qualification-rate-tertiarygraduates?year=2020&country=EU#1> (accessed 10 February 2023).
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom Inside the Organization*. New York: E. P. Dutton.
- Fan, J., & Wang, H. (2022). Overqualification influences employee silence behavior: Effects of psychological contract breach, work alienation, and justice sensitivity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(11), 1-12.
- Feldman, D.C., & Doeringhaus, H.I. (1992), "Patterns of Part-time Employment," *Journal of Vocational Behavior*, 41, 282-294.
- Feldman, D.C., & Turnley, W.H. (1995), "Underemployment among Recent Business College Graduates," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 691-706.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents, and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471.
- Feldman, D. C. (2011). Theoretical frontiers for underemployment research. In Maynard, D. C., & Feldman, D. C. (Eds.), *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges* (pp. 277-305). New York: Springer.
- Feldman, D.C. & Maynard, D.C. (2011), "A labor economic perspective on overqualification", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 No. 2, pp. 233-235.

- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing*. Harper.
- Feng, X., Bobay, K., & Weiss, M. (2008). Patient safety culture in nursing: a dimensional concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 63(3), 310-319.
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 61-68.
- Fine, S., & Nevo, B. (2007). A phenomenon of overqualification in personnel psychology. *International Journal of Testing*, 7(4), 327-352.
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.). *Research in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum Press.
- Gallo, A. (2011), "Should you hire an overqualified candidate?", available at: [http://blogs.hbr.org/hmu/2011/03/should-you-hire-an-overqualifi.html?cm\\_sp=most\\_widget-\\_blog\\_posts-\\_should%20You%20Hire%20an%20Overqualified%20Candidate%3F](http://blogs.hbr.org/hmu/2011/03/should-you-hire-an-overqualifi.html?cm_sp=most_widget-_blog_posts-_should%20You%20Hire%20an%20Overqualified%20Candidate%3F) (accessed January 4, 2012).
- Gkorezis, P., & Vatou, A. (2018). Perceived over-qualification and organisational cynicism: The role of work-related boredom and empowering leadership. *International Journal of Employment Studies*, 26(1), 93-112.
- Gkorezis, P., Erdogan, B., Xanthopoulou, D. & Bellou, V. (2019), Implications of perceived overqualification for employee's close social ties: The moderating role of external organizational prestige. *Journal of Vocational Behavior*. 115.
- Gong, Z., Sun, F., & Li, X. (2021). Perceived Overqualification, Emotional Exhaustion, and Creativity: A Moderated-Mediation Model Based on Effort–Reward Imbalance Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11367.
- Green, A. (2013, July 31). Why employers don't want to hire overqualified candidates: Why is being overqualified so often seen as a bad thing? [Web log comment]. Retrieved from <http://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/>



- Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford economic papers*, 62(4), 740-763.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Halaby, C. (1994) “Overeducation and skill mismatch”, *Sociology of Education* 67(1): 47-59.
- Hamstra, M. R., Schreurs, B., Jawahar, I. M., Laurijssen, L. M., & Hünermund, P. (2021). Manager narcissism and employee silence: A socio-analytic theory perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 29-54.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.
- Harter, J. K., & Arora, R. (2010). The impact of time spent working and job fit on wellbeing around the world. In E. Diener, J. F. Helliwell, & D. Kahneman (Eds.), *International differences in well-being* (pp. 398–435). New York, NY: Oxford University Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hersch, J. (1991), “Education Match and Job Match,” *Review of Economics and Statistics*, 73, 1, 140-144.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, M. (2018), “Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5 No. 1, pp. 103-128.
- Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 87, 903-915.
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2022). Why and when are silent employees less satisfied with their jobs? A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 319-331.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228.
- Hung, C. Y. (2008). Overeducation and undereducation in Taiwan. *Journal of Asian Economics*, 19, 125-137.
- Iaffaldano, M.T., and Muchinsky, P.M. (1985), “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis,” *Psychological Bulletin*, 97, 2, 251-273.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2022). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. In *Key Topics in Work and Organizational Psychology* (pp. 27-39). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johnson, G.J., & Johnson, W.R. (1995), “Subjective Underemployment and Job Satisfaction,” *International Review of Modern Sociology*, 25, 1, 73-84.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological wellbeing. *Journal of Social Psychology*, 136, 435-445.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1906-1918.
- Johnson, G.J., and Johnson, W.R. (2000), “Perceived Over-qualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis,” *Journal of Psychology*, 134, 5, 537-555.

- Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002), "An Evaluation of Perceived Over-qualification Scale Across Work Settings," *Journal of Psychology*, 136, 4, 425-441.
- Judge, T. A., & Clable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *The Academy Of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of business research*, 22(3), 211-218.
- King, W. L., & Hautaluoma, J. E. (1987), "Comparison of Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Performance of Overeducated and Other Workers," *The Journal of Social Psychology*, 127, 5, 421-433.
- Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A., & Prout, J. (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 354-378.
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572-589.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and 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*, Vol. 58 No. 2, pp. 281-342.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Vol. 3 (pp. 3-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lee, C. H. (2005). A study of underemployment among self-initiated expatriates. *Journal of World Business*, 40, 172-187.
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 80-106.
- Li, Y., Wu, M., Li, N., and Zhang, M. (2019). Dual relational model of perceived overqualification: employee's self-concept and task performance. *Int. J. Sel. Assess.* 27, 381-391.

- Li, Y., Li, Y., Yang, P., & Zhang, M. (2022). Perceived Overqualification at Work: Implications for Voice Toward Peers and Creative Performance. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- Liu, F., Li, J., Lan, J., & Gong, Y. (2023). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a Chinese context: the mediating roles of shame and anger. *Review of Managerial Science*, 1-27.
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 10, 1–42.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L. E., Shi, J., & Wang, M. O. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Luksyte, A. (2011). *How can organizations maximize their overqualified employees potential? Examining organizationally-based strategies* (ProQuest Dissertations and Theses), University of Houston, Houston, TX.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2011). Overqualified women: What can be done about this potentially bad situation? *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 256-259.
- Luksyte A, Spitzmueller C, & Maynard D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *J. Occup. Health Psychol.*, 16: 279-296.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X., Jiang, X., Dong, C. (2020). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management.*, 1-16.
- Mackey, J. D., Perrewe, P. L. and McAllister, C. P. (2017), “Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process”, *Group and Organization Management*, Vol. 42 No. 4, pp. 455-486.
- Madamba, A. B., & De Jong, G. F. (1997). Job mismatch among Asians in the United States: Ethnic group comparisons. *Social Science Quarterly*, 78, 524-542.
- Maltarich, M.A., Nyberg, A.J., & Reilly, G. (2010). A conceptual and empirical analysis of the cognitive ability–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1058-1070.

- Maltarich, M. A., Reilly, G. and Nyberg, A. J. (2011). “Objective and subjective overqualification: distinctions, relationships, and a place for each in the literature”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 No. 2, pp. 236-239.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research, *Family Practice*, Vol. 13, No. 6, pp. 522-526.
- Martin, J., Brickman, P., & Murray, A. (1984). Moral outrage and pragmatism: Explanations for collective action. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 484-496.
- Martinez, P. G., Lengnick-Hall, M. L., & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review*, 43, 957-974.
- Maynard, D. C., and Hakel, M. D. (1999), “Managerial Perceptions of Over-qualification in the Selection Process”, paper presented at the 14th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Atlanta, GA.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.
- Maynard, D. C., Taylor, E. B., & Hakel, M. D. (2009). Applicant overqualification: Perceptions, predictions, and policies of hiring managers. In Chen, O. T. (Ed.), *Organizational behavior and dynamics* (pp. 13–33). Hauppauge: Nova Science Publishers.
- Maynard, D. C., & Feldman, D.C. (Eds.). (2011). Underemployment: *Psychological, economic, and social challenges*. New York: Springer.
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435-455.
- McKee-Ryan, F. M., Virick, M., Prussia, G. E., Harvey, J., & Lilly, J. D. (2009). Life after the layoff: Getting a job worth keeping. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 561-580.
- McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). “I have a job, but...”: A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962–996.
- Mignonac, K., Herrbach, O., Serrano Archimi, C., & Manville, C. (2018). Navigating

- ambivalence: Perceived organizational prestige–support discrepancy and its relation to employee cynicism and silence. *Journal of Management Studies*, 55(5), 837-872.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mincer, J. (1974) *Schooling, Experience, and Earnings*. Columbia University Press, New York.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. A. (2020). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90-107.
- Nieswiadomy, R. M., & Bailey, C. (2018). *Foundations of nursing research* (7th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory - 25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- O'Brien, G.E. (1986), *Psychology of Work and Unemployment*, Chichester: John Wiley and Sons.
- O'Connell, A. (2010), "The myth of the overqualified worker", *Harvard Business Review*, Vol. 88, pp. 12-13.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Bobko, P. (2012). Work–family balance, well-being, and organizational outcomes: Investigating actual versus desired work/family time discrepancies. *Journal of Business And Psychology*, 27(3), 331-343.
- Okuyama, A., Wagner, C., & Bijnen, B. (2014). Speaking up for patient safety by



- hospital-based health care professionals: a literature review. *BMC health services research*, 14(1), 1-8.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Parry, J. (1986). The Gift, the Indian Gift and the "Indian Gift." *Man*, 21(3), 453-473.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1), 2-21.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Quinn, R.W., Spreitzer, G.M. and Lam, C.F. (2012), "Building a sustainable model of human energy in organizations: exploring the critical role of resources", *Academy of Management Annals*, Vol. 6 No. 1, pp. 337-396.
- Randstad Workmonitor Global Press Report. (2012). Skills mismatches & finding the right talent. incl. quarterly mobility, confidence & job satisfaction. Available from: <http://www.randstad.com/press-room/research-reports> (9/10/2012).
- Redding, W. C. (1985). Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study. In R. McPhee & P. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 15-54). Beverly Hills, CA: Sage.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Rosenbaum, M., & Ben-Ari Smira, K. (1986). Cognitive and personality factors in the delay of gratification of hemodialysis patients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 357-364.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.
- Sadava, S. W., O'Connor, R., & McCreary, D. R. (2000). Employment status and health

- in young adults: Economic and behavioral mediators? *Journal of Health Psychology*, 5(4), 549–560.
- Schonpflug, W. (1985). Goal-directed behavior as a source of stress: Psychological origins and consequences of inefficiency. In M. Frese & J. Sabini (Eds.), *The concept of action in psychology* (pp. 172-188). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schreurs, B., Hamstra, M. R., Jawahar, I. M., & Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition. *Personnel Review*, 50(3), 1038-1055.
- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586.
- Shultz, K. S., Olson, D. A. and Wang, M. (2011), “Overqualified employees: perspectives of older workers”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 No. 2, pp. 247-249.
- Sierra, M. J. (2011), “A multilevel approach to understanding employee overqualification”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 No. 2, pp. 243-246.
- Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, 72(2), 213-240.
- Smith, H. L. (1986), “Over-education and Underemployment: An Agnostic Review,” *Sociology of Education*, 59, 86-99.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203-232.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F. (2015). Advances in relative deprivation theory and research. *Soc. Justice Res.* 28: 1-6.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Sprague, J. and Ruud, G.L. (1988) Boat-Rocking in the High-Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1) 1-39.



- Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration & Society*, 33(3), 276-302.
- Tan, Z., Yan, S., & Xia, Q. (2022). Perceived overqualification and cyberloafing: the role of learning and performance climate. *Current Psychology*, 1-10.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Thompson, K. W., Shea, T. H., Sikora, D. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2013). Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth. *Business Horizons*, 56(1), 113-121.
- Tsang, M.C., Rumberger, R.W., and Levin, H.M. (1991), “The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity,” *Industrial Relations*, 30, 2, 209-228.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
- Vaisey, S. (2006) “Education and its Discontents: Overqualification in America 1972-2002”, *Social Forces*, 85(2): 835-864.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), “Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation”, *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, pp. 441-458.
- Van Dijk, H, Shantz A., Alfes, K. (2019). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research*, 77, 419-448.
- Wald, S. (2005), “Impact of overqualification on job search”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 2, pp. 140-156.

- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 57-66.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 129–138.
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?. *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.
- Wassermann, M., & Hoppe, A. (2019). Perceived overqualification and psychological wellbeing among immigrants. *Journal of Personnel Psychology*, 18(1), 34-45.
- Watt, J.D., & Hargis, M.B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 163-174.
- Werbelt, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Human Resources Management*, 17, 209-243.
- Worden, J. W., & Sobel, H. J. (1978). Ego strength and psychosocial adaptation to cancer. *Psychosomatic Medicine*, 40(8), 585-592.
- Worthington, J. (2002), “Overqualified for a job? Here’s what they really mean”, available at: <http://columbus.bizjournals.com/columbus/stories/2002/11/18/smallb3.html> (accessed August 26, 2014).
- Wu, X., & Ma, F. (2022a). How Chinese Employees' Voice Behavior Is Motivated: The Role of Perceived Overqualification. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Wu, X., & Ma, F. (2022b). How perceived overqualification affects radical creativity: the moderating role of supervisor-subordinate guanxi. *Current Psychology*, 1-15.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Ye X, Li L, Tan X. 2017. Organizational support mechanisms to affect perceived

- overqualification on turnover intentions: a study of Chinese repatriates in multinational enterprises. *Empl. Relat.* 39: 918-34
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61-84.
- Zhang, W., Xia, B., Theunissen, D. D., Pletzer, J. L., & Breevaart, K. (2020). Perceived Overqualification, CWB, and Withdrawal: Examining a Moderated Mediation Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 20740). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κυριαζή, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου και να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και, έτσι, δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

#### Φύλο

Γυναίκα

Ανδρας

#### Ηλικία

\_\_\_\_\_

#### Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: \_\_\_\_\_

#### Καθεστώς εργασίας

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο: \_\_\_\_\_

### Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (σε χρόνια)

\_\_\_\_\_

### Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση (σε χρόνια)

\_\_\_\_\_

Παρακαλώ **κυκλώστε τον αριθμό** που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις.

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

Η δουλειά μου απαιτεί χαμηλότερη εκπαίδευση από αυτήν που έχω.	1	2	3	4	5
Η εργασιακή εμπειρία που έχω δεν είναι απαραίτητη για να είμαι πετυχημένος/η στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Έχω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται για αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
Κάποιος/α με λιγότερη εκπαίδευση από μένα θα μπορούσε να αποδώσει καλά στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Η προηγούμενη μου εκπαίδευση δεν αξιοποιείται πλήρως σε αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
Έχω πολλές γνώσεις που δεν χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Το επίπεδο εκπαίδευσης μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την εργασία μου.	1	2	3	4	5
Κάποιος/α με λιγότερη εργασιακή εμπειρία από μένα θα μπορούσε να κάνει εξίσου καλά τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Επέλεξα να παραμένω σιωπηλός/ή όταν έχω ανησυχίες για την ασφάλεια των ασθενών.	1	2	3	4	5
Αν και είχα ιδέες για τη βελτίωση της ασφάλειας των ασθενών στο τμήμα μου, δεν μίλησα.	1	2	3	4	5
Δεν είπα τίποτα σε άλλους σχετικά με πιθανά προβλήματα ασφάλειας ασθενών που παρατήρησα στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
Παρέμεινα σιωπηλός/ή όταν είχα πληροφορίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αποτροπή ενός περιστατικού στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
Έμεινα σιωπηλός/ή αντί να κάνω ερωτήσεις όταν ήθελα να λάβω περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια των ασθενών στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
Είμαι φιλικός/ή και εξυπηρετικός/ή με τους/τις ασθενείς.	1	2	3	4	5
Πλησιάζω γρήγορα τους/τις ασθενείς.	1	2	3	4	5
Κάνω καλές ερωτήσεις και ακούω για να μάθω τι θέλει ένας/μία ασθενής.	1	2	3	4	5
Είμαι σε θέση να βοηθήσω τους/τις ασθενείς όταν χρειάζεται.	1	2	3	4	5