



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών

και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Π.Μ.Σ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπεύθυνος Καθηγητής: Δρ. Αναστ. Ντάνος



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

«Η συμβολή της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων στην αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας σε περίοδο οικονομικής κρίσης: Η περίπτωση των εργαζόμενων στην Vodafone»

“Investigating the use of employee training and development to increase organizational resilience against economic crises: The case of Vodafone”

Κουκουλάς Αθανάσιος

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018

Περίληψη

Σκοπός: Ο γενικότερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνησης της συμβολής της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων στην αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα γίνεται ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με την εκπαίδευση ενηλίκων, την εκπαίδευση και κατάρτιση στο επιχειρηματικό περιβάλλον, την ατομική (ψυχολογική) και οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η θεωρητική ανάλυση συνεισφέρει στη διαμόρφωση ερευνητικών στόχων που περιλαμβάνουν την διερεύνηση της συμβολής της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στην απόδοση, διερεύνηση των κύριων οφελών ενός εργαζομένου μέσα από την επένδυση της επιχείρησης στην εκπαίδευση, με σκοπό την αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, διερεύνηση της σημαντικότητας διαφορετικών παραγόντων στην εξασφάλιση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας του οργανισμού και καταγραφή των μεγαλύτερων κινδύνων απέναντι στους οποίους η επιχείρηση πρέπει να «χτίσει» ανθεκτικότητα τα επόμενα χρόνια.

Σχεδιασμός/μεθοδολογία/προσέγγιση: Δεδομένου ότι υπάρχει θεωρία στο πεδίο της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε η παραγωγική προσέγγιση καθώς ενδιαφερόμαστε να εξετάσουμε αν η θεωρία μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά (να εξηγήσει το φαινόμενο) στις συγκεκριμένες συνθήκες που εξετάζουμε. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα, που δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των φαινομένων μέσα από αριθμητικά δεδομένα που αναλύονται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και ως εκ τούτου επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από το δείγμα στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο. Χρησιμοποιήθηκε μια μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα η εταιρεία Vodafone Ελλάδος. Το δείγμα αποτελείται από 72 εκ των 1649 εργαζομένων της εταιρείας πανελλαδικά.

Ευρήματα: Βρέθηκε ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση. Το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες. Επίσης, βρέθηκε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, ενώ το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις

πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι. Τέλος, η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία χρειάζεται να αναπτυχθεί ανθεκτικότητα είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα.

Πρωτοτυπία/αξία: Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει διαταραχές, με άμεση επίδραση στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει στην ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά. Έτσι, η ανθεκτικότητα των οργανισμών είναι ένας τομέας αυξανόμενου ενδιαφέροντος καθώς μέσω της ανάπτυξής της είναι εφικτό να διαμορφωθεί έμφυτη ικανότητα προορατικής προσαρμογής στην περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Η ασάφεια της έννοιας της ανθεκτικότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, αλλά και της ανωριμότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην ενσωμάτωση στόχων ανάπτυξης της ανθεκτικότητας σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, η εξέταση της συμβολής των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα καθίσταται σημαντική.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή ανθεκτικότητα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων, εκπαίδευση εργαζομένων, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση.

Abstract

Aim & Objective: The overall objective of this research is to explore the contribution of vocational training and employee development to increasing organizational resilience in times of economic crisis. In particular, a review is made of modern literature on adult education, education and training in the business environment, individual (psychological) and organizational resilience. The theoretical analysis contributes to the development of research objectives that include exploring the contribution of employee training to performance, exploring the main benefits of an employee through the company's investment in education to increase organizational resilience, exploring the significance of different factors ensuring the organizational resilience of the organization and recording the greatest risks for which the firm must 'build' resilience in the coming years.

Research Design / Methodology / Approach: As there is a theory in the field of organizational resilience, the present research has adopted the productive approach as we are interested in examining whether the theory can function satisfactorily (to explain the phenomenon) in the specific circumstances we are examining. The methodology followed is quantitative research, which enables the analysis of phenomena through numerical data analyzed using statistical methods and thus allows the generalization of the conclusions drawn from the sample to the wider population. The data collection is done with a self-contained questionnaire. A case study was used, namely Vodafone Greece. The sample consists of 72 of the 1649 employees of the company nationwide.

Rites: It has been found that training programs have a positive impact on the working performance of employees and job satisfaction. The main advantage of investing in organizational resilience is to improve competitiveness with faster and better targeted perceptions of opportunities. It has also been found that staff training is important for organizational resilience, while the main obstacle to integrating organizational resilience into company strategies and practices is direct economic pursuits. Finally, macroeconomic uncertainty is the biggest source of risk for which resilience needs to develop.

Originality / Value: The modern business environment presents disruptions, with a direct impact on an organization's ability to survive in an increasingly competitive market. Thus, the resilience of organizations is an area of growing interest, as through its development it is possible to shape its ability to prevent environmental uncertainty. Due to the ambiguity of the concept of resilience at both individual and organizational levels, as well as the immaturity of education programs in integrating targets for the development of resilience in changing environments, examining the contribution of training programs and the development of human resources to organizational resilience becomes important.

Keywords: *organizational resilience, human resources management, employee training and development, employee training, job performance, job satisfaction.*

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	4
Πίνακας περιεχομένων.....	6
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	9
1.1 Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση ερευνητικού προβλήματος.....	9
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος	13
1.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας.....	14
1.4 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας.....	14
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι.....	14
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι	15
1.5 Ερευνητικά ερωτήματα	16
1.6 Δομή της εργασίας	16
Κεφάλαιο 2. Θεωρητική προσέγγιση	18
2.1 Θεωρητική επισκόπηση, αξιολόγηση και κριτική ανάλυση ερωτημάτων της έρευνας.....	18
2.1.1 Εκπαίδευση και απόδοση.....	18
2.1.2 Εκπαίδευση και οργανωσιακή ανθεκτικότητα.....	19
2.1.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ανθεκτικότητα	20
2.1.4 Κίνδυνοι που καθιστούν αναγκαία την ανθεκτικότητα	21
2.2 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων	21
Κεφάλαιο 3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	24
3.1 Επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	24
3.1.1 Γενικά περί εκπαίδευσης ενηλίκων	24

3.1.2	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης ενηλίκων.....	25
3.1.3	Ανδραγωγή. Η πρακτική της εκπαίδευσης ενηλίκων	28
3.1.4	Επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού	32
3.1.5	Οφέλη και κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού	36
3.2	Ψυχική και οργανωσιακή ανθεκτικότητα	40
3.2.1	Εννοιολογική αποσαφήνιση της ψυχικής ανθεκτικότητας	40
3.2.2	Οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τα χαρακτηριστικά της	43
3.3	Παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη οργανωσιακής ανθεκτικότητας	54
3.4	Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα κατά της διάρκειας της οικονομικής κρίσης.....	57
3.5	Συμβολή επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης στην βελτίωση της ανθεκτικότητας σε περίοδο οικονομικής κρίσης	59
3.6	Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης	61
Κεφάλαιο 4.	Μεθοδολογία έρευνας	63
4.1	Φιλοσοφία της έρευνας	63
4.2	Ερευνητική προσέγγιση	64
4.3	Τεχνική της έρευνας.....	65
4.3.1	Είδη έρευνας	65
4.3.2	Μέθοδοι έρευνας.....	66
4.4	Ερευνητικός σχεδιασμός	67
4.4.1	Ερευνητική μέθοδος.....	67
4.4.2	Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	68
4.4.3	Δείγμα και δειγματοληψία	69
4.4.4	Εργαλεία στατιστικής ανάλυσης.....	69
4.5	Εγκυρότητα και αξιοπιστία	70
Κεφάλαιο 5.	Ανάλυση αποτελεσμάτων και Συζήτηση	72

5.1	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας	72
5.2	Ανάλυση αξιοπιστίας (Cronbach's alpha).....	72
5.3	Ανάλυση εγκυρότητας	73
5.4	Έλεγχος και ανάλυση υποθέσεων	73
5.5	Πίνακας θεματοποίησης για επιβεβαίωση/απόρριψη υποθέσεων σχετικά με κάθε στόχο	94
Κεφάλαιο 6.	Συμπεράσματα	97
6.1	Σύνοψη βασικότερων ευρημάτων	97
6.2	Συσχέτιση ευρημάτων με το θεωρητικό πλαίσιο	97
6.3	Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	99
6.4	Συστάσεις για μελλοντική έρευνα.....	99
6.5	Περιορισμοί της έρευνας.....	100
Βιβλιογραφία	101

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση ερευνητικού προβλήματος

Οι διαταραχές, που προκαλούνται στη λειτουργία των οργανισμών από την αβεβαιότητα και τη συνεχή μεταβολή του σύγχρονου περιβάλλοντος, μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτήσει τελικά προϊόντα σε μια αγορά και να προσφέρει κρίσιμες υπηρεσίες στους πελάτες (Juttner 2005). Ως εκ τούτου, η ανθεκτικότητα των οργανισμών είναι ένας τομέας αυξανόμενου ενδιαφέροντος στη διαχείριση επιχειρήσεων και σε άλλους συναφείς τομείς. Οι τυφώνες, οι ανεμοστρόβιλοι, οι σεισμοί, τα τσουνάμι, οι πυρκαγιές, οι εκρήξεις και η τρομοκρατία είναι μόνο μερικά παραδείγματα γεγονότων που μπορεί να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις τόσο για τους μεγαλύτερους οργανισμούς όσο και για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτά τα γεγονότα τονίζουν τόσο τη φύση του κινδύνου χωρίς σύνορα (Smith & Fischbacher 2009) όσο και την ανάγκη οι οργανισμοί να αναπτύξουν στη συνέχεια τις κατάλληλες ικανότητες για να ξεπεράσουν την εμφάνισή τους. Ωστόσο, ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο μερικοί οργανισμοί ξεπερνούν τις διαταραχές και τις καταστροφές, ενώ άλλοι αποτυγχάνουν; Τι επιτρέπει σε αυτούς τους οργανισμούς να προσαρμοστούν και να ξεπεράσουν αυτά τα γεγονότα; Βεβαίως, ορισμένοι οργανισμοί θα έχουν κάποιο επίπεδο προγραμματισμού για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων (Cerullo & Cerullo 2004) ή διαδικασίες ανάκαμψης σε περίπτωση καταστροφών. Ωστόσο, εκτός εάν αυτές οι διαδικασίες και τα σχέδια μπορούν να εφαρμοστούν διαισθητικά κατά τη διάρκεια μιας ταχέως μεταβαλλόμενης κρίσης, τα σχέδια δεν θα είναι αποτελεσματικά (Seville et al., 2006). Αντίθετα, προτείνεται οι οργανισμοί που επιδιώκουν την επιτυχία, να μην αναπτύσσουν μόνο διαδικασίες διαχείρισης έκτακτων περιστατικών αλλά και να καλλιεργούν χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας για να υποστηρίξουν την οργανωσιακή προσαρμογή κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσης.

Η ανθεκτικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια (Ronopmaron & Holcomb 2009), η οποία σχετίζεται με μια ποικιλία θεμάτων που κυμαίνονται από τις ιδιότητες των φυσικών υλικών έως τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με αποτέλεσμα μια ποικίλη βιβλιογραφική βάση. Μέσα στους οργανισμούς, η ανθεκτικότητα έγκειται τόσο στην ατομική όσο και στην οργανωσιακή ανταπόκριση σε αναταραχές και ασυνέχειες. Αυτό συνεπάγεται τόσο την ικανότητα αντοχής σε συστηματικές ασυνέχειες όσο και την ικανότητα προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα κινδύνου (Starr et al., 2003, Crichton et al., 2009). Παρόλο που αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στην ακαδημαϊκή κοινότητα, η έννοια και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ανθεκτικότητας παρέμειναν σε μεγάλο βαθμό ασαφή και διαφορούμενα.

Οι οργανισμοί αναγκαστικά θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες των ασυνεχειών και των διαταραχών που προκαλούνται από τις αναταράξεις στο περιβάλλον λειτουργίας τους. Αυτή η αναταραχή μπορεί να απειλήσει τόσο τη λειτουργία όσο και την επιβίωση ενός οργανισμού. Οι απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλάζουν συνεχώς. Η αναταραχή σε αυτά τα περιβάλλοντα ορίζεται επομένως ως η «απρόβλεπτη αλλαγή» στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Boyne & Meier 2009). Επομένως, τα οργανωτικά συστήματα υπόκεινται σε ευρύ περιβάλλον κινδύνου και σε ένα απρόβλεπτο μέλλον που χαρακτηρίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους και αβεβαιότητες.

Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ταυτόσημες έννοιες, αλλά υπάρχει μια λεπτή διάκριση μεταξύ των δύο παραγόντων. Η «αβεβαιότητα» σημαίνει ότι είναι δυνατόν να καταγράψει κανείς τα γεγονότα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον, αλλά είναι αδύνατο να προβλεφθούν οι σχετικές πιθανότητες. Ο όρος «κίνδυνος» σημαίνει ότι είναι δυνατόν να προβλεφθεί η σχετική πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός στο μέλλον (Waters 2007).

Ως εκ τούτου, ο κίνδυνος σχετίζεται με μελλοντικά αποτελέσματα και είναι διαδεδομένος (Smith 2003, Smith & Fischbacher 2009). Ως αποτέλεσμα αυτού, η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο μιας επιτυχημένης στρατηγικής και λειτουργίας των οργανισμών. Υπάρχει πάντα αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον και

αυτή η «αβεβαιότητα» φέρνει τον κίνδυνο (Waters 2007). Στη συνέχεια, το πρόβλημα της διαχείρισης κινδύνων έγκειται στο ότι ο κίνδυνος παραμένει μόνο υποθετικός μέχρι να εκδηλωθεί (Alexander, 2003).

Διαφαίνεται ότι μέσω της καλλιέργειας των στοιχείων ανθεκτικότητας εντός των οργανωσιακών συστημάτων, μπορεί να είναι δυνατόν να αναπτυχθεί όχι μόνο μια ανοχή στον κίνδυνο, αλλά και μια έμφυτη ικανότητα προορατικής προσαρμογής στην περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Μέσα από αυτό, οι οργανισμοί είναι καλύτερα προετοιμασμένοι, όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν κρίσιμα γεγονότα, αλλά για να αναζητήσουν ευκαιρίες και κέρδη μέσω της αβεβαιότητας. Ως εκ τούτου, μέσω της ανθεκτικότητας, οι οργανώσεις ενδέχεται να είναι σε καλύτερη θέση να αναλάβουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους.

Επί του παρόντος, το ένα τέταρτο του συνόλου των εργαζομένων βλέπει τη δουλειά του ως τη σημαντικότερη πηγή άγχους στη ζωή του. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας περιγράφει το άγχος ως την «παγκόσμια επιδημία της υγείας του 21^{ου} αιώνα». Οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται τώρα σε συνεχώς συνδεδεμένα, πάντα απαιτητικά περιβάλλοντα όπου το άγχος και ο κίνδυνος εξάντλησης είναι ευρέως διαδεδομένα. Δεδομένου ότι ο ρυθμός και η ένταση της σύγχρονης κουλτούρας εργασίας δεν είναι πιθανό να αλλάξουν, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να οικοδομήσουμε ικανότητες αντοχής για αποτελεσματική εργασία. Η ανθεκτικότητα δημιουργείται από συμπεριφορές, στάσεις και κοινωνική υποστήριξη που μπορούν να υιοθετηθούν και να καλλιεργηθούν από οποιονδήποτε. Οι παράγοντες που οδηγούν στην ανθεκτικότητα περιλαμβάνουν την αισιοδοξία, την ικανότητα του ατόμου να παραμείνει ισορροπημένο και να διαχειριστεί έντονα ή δύσκολα συναισθήματα, ένα αίσθημα ασφάλειας και ένα ισχυρό σύστημα κοινωνικής στήριξης (Fernandez, 2016).

Σε μια παγκόσμια έρευνα σχετικά με τις Τάσεις Ανθρώπινου Κεφαλαίου που διεξήγαγε η Deloitte το 2014, το 57% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι οργανισμοί τους είναι αδύναμοι στο να στηρίξουν τους διευθυντές στη διαχείριση δύσκολων χρονοδιαγραμμάτων και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τη ροή πληροφοριών και ότι υπάρχει επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης αυτής της πρόκλησης

(Deloitte, 2014). Είναι σαφές ότι το άγχος και η εξάντληση που σχετίζονται με τον ρυθμό και την ένταση της εργασίας αυξάνονται παγκοσμίως. Σύμφωνα με μια έρευνα πάνω από 100.000 εργαζόμενους σε όλη την Ασία, την Ευρώπη, την Αφρική, τη Βόρεια Αμερική και τη Νότια Αμερική, η κατάθλιψη, το άγχος και το στρες των εργαζομένων αντιπροσώπευαν το 82,6% όλων των περιπτώσεων συναισθηματικής υγείας στα Προγράμματα Στήριξης Εργαζομένων το 2014, από 55,2% το 2012. Επίσης, μια πρόσφατη, μεγάλης κλίμακας, διαχρονική έρευνα με πάνω από 1,5 εκατομμύρια υπαλλήλους σε 4.500 εταιρείες σε 185 χώρες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο της Global Corporate Challenge διαπίστωσε ότι περίπου το 75% του εργατικού δυναμικού αντιμετώπιζε μέτρια έως υψηλά επίπεδα στρες - και συγκεκριμένα 36 % των εργαζομένων ανέφεραν ότι αισθάνονται ιδιαίτερο ή εξαιρετικό άγχος στην εργασία, ενώ το 39% ανέφερε μέτρια επίπεδα στρες στο χώρο εργασίας. Το σημερινό και αυξανόμενο επίπεδο άγχους στο χώρο εργασίας πρέπει να προκαλεί ανησυχίες, καθώς υπάρχει άμεση και δυσμενής σχέση μεταξύ αρνητικού άγχους, ευεξίας και παραγωγικότητας (Workplaceoptions.com, 2017).

Οι άνθρωποι στον επιχειρηματικό κόσμο στρέφονται ολοένα και περισσότερο στις πρακτικές κατάρτισης που συνδέονται με την ενσυναίσθηση. Κοινωνικοί ψυχολόγοι έχουν διαπιστώσει ότι η ενσυναίσθηση προβλέπει ακρίβεια στην κρίση και διορατικότητα στην επίλυση προβλημάτων και οι γνωστικοί νευροεπιστήμονες Peter Malinowski και Adam Moore διαπίστωσαν ότι ενισχύει τη γνωστική ευελιξία. Σε περιβάλλοντα δυναμικής εργασίας, οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι Erik Dane και Bradley Brummel διαπίστωσαν ότι η ενσυναίσθηση διευκολύνει την απόδοση στην εργασία. Η μείωση του άγχους των εργαζομένων βελτιώνει παράλληλα την ευελιξία και την εργασιακή εμπλοκή, ενισχύοντας έτσι την ευημερία των εργαζομένων και την οργανωτική τους απόδοση. Έχει βρεθεί ότι η υλοποίηση προγραμμάτων πολυμορφικής μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του συνδυασμού κινητής μάθησης, επιτόπιας κατάρτισης, webinars και δικτύων μάθησης από συναδέλφους, προάγει σημαντικές βελτιώσεις στην ανθεκτικότητα τη βελτίωση της συνεργασίας και την ενίσχυση της ευημερίας (Fernandez, 2016).

Στο παραπάνω πλαίσιο και δεδομένου ότι η έννοια της ανθεκτικότητας παραμένει «ασαφής» τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, ενώ τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων διαφαίνεται ότι τώρα αρχίζουν να ενσωματώνουν τους στόχους της ανάπτυξης της ανθεκτικότητας σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει τη συμβολή των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα, μελετώντας την περίπτωση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας Vodafone.

1.2 Βασικές Θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας κρίσιμος αλλά δαπανηρός πόρος και ως εκ τούτου, προκειμένου να διατηρηθεί η οικονομική και αποτελεσματική απόδοση αυτού του πόρου, είναι σημαντικό να βελτιστοποιηθεί η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαία η κατάρτιση για την εξασφάλιση επαρκούς προσφοράς εργαζομένων που είναι τεχνικά και κοινωνικά επαρκείς τόσο για τις εκτελεστικές όσο και για τις διοικητικές θέσεις. (Mullins, 2007).

Σύμφωνα με τον Heathfield (2012), η σωστή εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση των εργαζομένων στην κατάλληλη στιγμή, παρέχει μεγάλες απολαβές στον οργανισμό για αύξηση της παραγωγικότητας, της γνώσης, της αφοσίωσης και της συμβολής. Σύμφωνα με τον Ivancevich (2010), η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία που επιχειρεί να παρέχει στους υπαλλήλους πληροφορίες, δεξιότητες και κατανόηση του οργανισμού και των στόχων του. Επιπλέον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη βοηθούν έναν υπάλληλο να συνεχίσει να κάνει την απαραίτητη θετική συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού από την άποψη της καλής απόδοσής του στην εργασία. Για να ξεκινήσει όλη αυτή η διαδικασία σημαντικός είναι ο προσανατολισμός και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Επίσης, η ικανότητα μάθησης είναι μια από τις σημαντικότερες ικανότητες για την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας στους οργανισμούς (Wang, Hutchins, & Garavan, 2009) και ο επαγγελματίας του ανθρωπίνου δυναμικού χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή

στην ένταξή του στο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η ικανότητα της επιχείρησης για ανθεκτικότητα σε οποιαδήποτε κρίση παράγεται μέσω της σκόπιμης εποπτείας του ανθρώπινου κεφαλαίου και της ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων της, οι οποίες, όταν συγκεντρώνονται σε οργανωσιακό επίπεδο, καθιστούν πρακτική τη δυνατότητα των οργανισμών να αντιδρούν δυναμικά (Wang, Hutchins και Garavan, 2009).

1.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας

Οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώκουν να προσαρμόζονται συνεχώς για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να παραμείνουν βιώσιμοι σε αβέβαια περιβάλλοντα. Μέσα σε ταραγμένες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές περιόδους, οι οργανισμοί βιώνουν διαταραχές και ασυνέχειες. Αυτές οι διαταραχές μπορούν να δημιουργήσουν αρκετές απειλές για τη λειτουργία ενός οργανισμού (Vos et al., 2010). Η κατανόηση των χαρακτηριστικών που επιτρέπουν την επιτυχή προσαρμογή είναι απαραίτητη στο ευμετάβλητο επιχειρηματικό οικοσύστημα στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Η έννοια της ανθεκτικότητας των οργανισμών μπορεί να προσφέρει ένα πιθανό πλαίσιο για να ξεπεραστούν αυτές οι διαταραχές και ασυνέχειες και να επιτραπεί η οργανωσιακή ανάπτυξη.

1.4 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι

Στην παρούσα έρευνα αρχικά θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με την εκπαίδευση ενηλίκων, την εκπαίδευση και κατάρτιση στο

επιχειρηματικό περιβάλλον, την ατομική (ψυχολογική) και οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Συγκεκριμένα οι θεωρητικοί στόχοι είναι οι εξής:

- 1) Βιβλιογραφική ανασκόπηση κόστους – οφέλους της επαγγελματικής κατάρτισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- 2) Βιβλιογραφική ανασκόπηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.
- 3) Βιβλιογραφική ανασκόπηση βασικών αρχών και παραγόντων που βελτιώνουν την ανθεκτικότητα των οργανισμών. Η θέση της εκπαίδευσης.

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι

Με βάση τα συμπεράσματα της θεωρητικής ανάλυσης διαμορφώνονται οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας διατριβής:

- 1) Διερεύνηση της συμβολής της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων ως προς την αντιμετώπιση τυχόν ανεπάρκειας στην απόδοση.
- 2) Διερεύνηση των κύριων οφελών ενός εργαζομένου μέσα από την επένδυση της επιχείρησης στην εκπαίδευση, με σκοπό την αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας
- 3) Διερεύνηση της σημαντικότητας διαφορετικών παραγόντων στην εξασφάλιση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας του οργανισμού
- 4) Διερεύνηση των μεγαλύτερων κινδύνων απέναντι στους οποίους η επιχείρηση πρέπει να «χτίσει» ανθεκτικότητα τα επόμενα χρόνια

1.5 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω, διαμορφώνονται τα ερωτήματα της έρευνας ως εξής:

- 1) Ποια είναι η συμβολή της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων;
- 2) Ποια η επίδραση της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην ανθεκτικότητα;
- 3) Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα;
- 4) Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το είδος των κινδύνων απέναντι στους οποίους ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ανθεκτικότητα;

1.6 Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο κάναμε μία γενική εισαγωγή σχετικά με τη σημαντικότητα του θέματος και διατυπώσαμε το ερευνητικό πρόβλημα. Επίσης, παρουσιάστηκαν οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος και αναφέρθηκε το πεδίο εφαρμογής της έρευνας. Αναλύθηκε ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας και τέθηκαν οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι, ενώ ταυτόχρονα διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους στόχους αυτούς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση της παρούσας έρευνας με αξιολόγηση και σύνθεση θεωρητικών απόψεων και κριτική ανάλυση των ήδη διατυπωμένων ερωτήσεων. Επίσης, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις που πηγάζουν από κάθε στόχο.

Στο τρίτο κεφάλαιο στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζονται έρευνες σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, με βάση δευτερογενή στοιχεία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας όπου γίνεται λόγος για τη φιλοσοφία και την ερευνητική προσέγγιση, την τεχνική της έρευνας και τον σχεδιασμό της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω στατιστικής ανάλυσης, με εργαλεία περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων που περιλαμβάνει συζήτηση, πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων, συστάσεις για μελλοντική έρευνα και περιορισμούς της έρευνας.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητική προσέγγιση

2.1 Θεωρητική επισκόπηση, αξιολόγηση και κριτική ανάλυση ερωτημάτων της έρευνας

2.1.1 Εκπαίδευση και απόδοση

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αφορά στην συμβολή που μπορεί να έχει η επαγγελματική κατάρτιση στην άμεση βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη εργασία.

Στον πραγματικό κόσμο, η οργανωσιακή ανάπτυξη επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Υπό το φως της παρούσας έρευνας κατά την ανάπτυξη των οργανισμών, η κατάρτιση των εργαζομένων διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη βελτίωση των επιδόσεων καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό με τη σειρά του κάνει τους οργανισμούς ικανούς να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να παραμείνουν στην κορυφή. Αυτό συνεπάγεται, συνεπώς, την ύπαρξη σημαντικής διαφοράς μεταξύ των οργανισμών που εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους και αυτών που δεν το κάνουν. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρουσιάζει την ύπαρξη προφανών επιπτώσεων της κατάρτισης και της ανάπτυξης στην απόδοση των εργαζομένων. Μερικές μελέτες έχουν προχωρήσει εξετάζοντας τις επιδόσεις όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων (Purcell, Kinnie & Hutchinson 2003, Harrison 2000), ενώ άλλες έχουν επεκταθεί σε μια γενική εικόνα των οργανωσιακών επιδόσεων (Guest 1997, Swart et al., 2005). Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, η απόδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση της οργανωτικής απόδοσης, καθώς η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει τη γενική οργανωσιακή απόδοση. Σε σχέση με τα παραπάνω, οι Wright & Geroy (2001) σημειώνουν ότι οι ικανότητες των εργαζομένων αλλάζουν μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης. Συνεπώς, όχι μόνο βελτιώνεται η συνολική απόδοση των εργαζομένων ώστε

να εκτελούν αποτελεσματικά τις καθημερινές εργασίες τους, αλλά και ενισχύονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η στάση των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για τη μελλοντική εργασία, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Wright & Geroy (2001), μέσω της κατάρτισης, οι ικανότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν σταθερούς στόχους με ανταγωνιστικό τρόπο. Επιπλέον, οι καταγγελίες δυσαρέσκειας, η απουσία και ο κύκλος εργασιών μπορούν να μειωθούν σημαντικά όταν οι εργαζόμενοι είναι τόσο καλά εκπαιδευμένοι που μπορούν να βιώσουν την άμεση ικανοποίηση που συνδέεται με την αίσθηση του επιτεύγματος και τη γνώση ότι αναπτύσσουν τις εγγενείς δυνατότητές τους (Pigors & Myers 1989).

Ο όγκος της έρευνας για την κατάρτιση και την απόδοση των εργαζομένων έχει ανακαλύψει ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με αυτή τη σχέση. Η κατάρτιση έχει αποδειχθεί ότι παράγει οφέλη που σχετίζονται με τη βελτίωση της απόδοσης τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφοράς (Appiah 2010, Harrison 2000, Guest 1997).

2.1.2 Εκπαίδευση και οργανωσιακή ανθεκτικότητα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει το αν παρέχεται μέσω της εκπαίδευσης στον εργαζόμενο η αίσθηση της οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας σε καταστάσεις δυσχερείς.

Οι Swart et al. (2005) αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση ως μέσο αντιμετώπισης των ελλειμμάτων δεξιοτήτων και των κενών απόδοσης ως τρόπου βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Swart et al., (2005), η γεφύρωση του χάσματος απόδοσης αναφέρεται στην εφαρμογή μιας σχετικής παρέμβασης κατάρτισης για την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση

διευκολύνει τον οργανισμό να αναγνωρίσει ότι οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν καλά και έτσι οι γνώσεις, οι δεξιότητές τους και οι νοοτροπίες τους πρέπει να διαμορφωθούν σύμφωνα με τις σταθερές ανάγκες. Η κατάρτιση διαμορφώνεται έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατέχουν μια ορισμένη ποσότητα γνώσεων που σχετίζονται με διαφορετικές θέσεις εργασίας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτό δεν είναι αρκετό και οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες απαιτήσεις της απόδοσης της εργασίας. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν συνεχείς πολιτικές κατάρτισης και διατήρησης των εργαζομένων και, επομένως, να μην περιμένουν για τυχόν ελλείψεις δεξιοτήτων και επιδόσεων.

Οι Wang et al. (2009) εξέτασαν τον στρατηγικό ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της οργανωτικής διαχείρισης κρίσεων χρησιμοποιώντας το στρατηγικό μοντέλο του Gavanan (2007) ως καθοδηγητικό πλαίσιο και σημείο συζήτησης. Με βάση το μοντέλο του Gavanan, προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική διαχείριση κρίσεων, προτείνοντας μεθόδους ευθυγράμμισης της εστίασης, του προσανατολισμού και των στρατηγικών της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με τις συνολικές προσπάθειες διαχείρισης της κρίσης του οργανισμού.

2.1.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ανθεκτικότητα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει το αν παράγοντες όπως, η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η καλή επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευση του προσωπικού, η οικονομική σταθερότητα, η αίσθηση ασφάλειας της θέσης εργασίας κλπ. οδηγούν στην αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. *Τι είναι πιο σημαντικό για τους εργαζομένους και πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση;*

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου, εξαρτάται από την πορεία και είναι ενσωματωμένη στους οργανισμούς πριν εμφανιστεί η κρίση (Lengnick-Hall et al., 2011). Οι συνιστώσες ενός οργανισμού που πιστεύεται ότι

επηρεάζουν και στηρίζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως η ατομική ανθεκτικότητα (Shin et al., 2012) οι μεμονωμένες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Lengnick-Hall et al., 2011), οι οργανωσιακές δυνατότητες όπως οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και ευελιξία (McCann, 2004) και στρατηγικοί παράγοντες (Carmeli & Markman, 2011), η ηγεσία (Vogus & Sutcliffe, 2012) και η οργανωσιακή μάθηση (Lalonde, 2007).

2.1.4 Κίνδυνοι που καθιστούν αναγκαία την ανθεκτικότητα

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται η αντίληψη των εργαζομένων για τους κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, απέναντι στους οποίους θα πρέπει να αυξήσει την ανθεκτικότητά της. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι η οικονομική αβεβαιότητα, η πολιτική αστάθεια, το συνεχώς εναλλασσόμενο φορολογικό καθεστώς ή ο αθέμιτος ανταγωνισμός.

2.2 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Στην παρούσα έρευνα οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

- H.1 Οι εργαζόμενοι στη Vodafone συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα εκπαίδευσης.
- H.2 Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι χρήσιμα για την εργασία τους.
- H.3 Τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση
- H.4 Τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση

- H.5 Τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στο οργανωσιακό κλίμα
- H.6 Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παράγοντα επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης
- H.7 Η ευθύνη για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων, βαρύνει τους διευθυντές.
- H.8 Το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης
- H.9 Το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι
- H.10 Η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία ο οργανισμός σας χρειάζεται να αναπτύξει ανθεκτικότητα τα επόμενα τρία χρόνια, είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα.
- H.11 Στην επιχείρηση υπάρχει κοινό όραμα, προθυμία μάθησης, δυνατότητα προσαρμογής, συνεργασία και ενθουσιασμός εργασίας.
- H.12 Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα
- H.13 Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση στο ότι συμβάλει στην ανάπτυξη της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Ερευνητικοί στόχοι	Ερώτημα	Ενότητα ερωτηματολογίου	Είδος	Υπόθεση
1	Ερ. 1.1 -1.4	Ενότητα Α		H.1
2	Ερ. 1.5-1.10	Ενότητα Α		H.2
2	Ερ. 1.11	Ενότητα Α		H.3
1	Ερ. 1.12-1.13	Ενότητα Α		H.4
2	Ερ. 1.14	Ενότητα Α		H.5
3	Ερ. 2	Ενότητα Β		H.6
3	Ερ. 3	Ενότητα Β		H.7
2	Ερ. 4	Ενότητα Β		H.8
3	Ερ. 5	Ενότητα Β		H.9
4	Ερ. 6	Ενότητα Β		H.10
3	Ερ. 7	Ενότητα Γ		H.11
3	Ερ. 8	Ενότητα Γ		H.12
3	Ερ. 9	Ενότητα Γ		H.13

Κεφάλαιο 3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.1 Επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη

3.1.1 Γενικά περί εκπαίδευσης ενηλίκων

Από πολύ παλιά έως και σήμερα, η εκπαίδευση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην κοινωνία, διότι είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση υγειών νοητικά, ψυχικά και πνευματικά μελλοντικών ατόμων που θα την αποτελούν. Ειδικότερα, στην Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (EC, 2012) σχετικά με τον ανασχεδιασμό της εκπαίδευσης, διαφαίνεται ότι ο στόχος των επενδύσεων στην εκπαίδευση είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων για καλύτερα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα. Αναφέρεται συγκεκριμένα *«Η επένδυση στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων έχει ζωτική σημασία για την τόνωση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας: οι δεξιότητες καθορίζουν την ικανότητα της Ευρώπης να αυξήσει την παραγωγικότητα. Μακροπρόθεσμα, οι δεξιότητες μπορούν να αποτελέσουν μοχλό για την καινοτομία και την ανάπτυξη, να μετακινήσουν την παραγωγή προς τα επάνω στην αλυσίδα αξίας, να ενθαρρύνουν τη συγκέντρωση δεξιοτήτων υψηλού επιπέδου στην ΕΕ και να διαμορφώσουν τη μελλοντική αγορά εργασίας. Η μαζική αύξηση της παγκόσμιας προσφοράς εργατικού δυναμικού με υψηλή ειδίκευση κατά την τελευταία δεκαετία θέτει την Ευρώπη σε δοκιμασία [...] και η Ευρώπη πρέπει να ανταποκριθεί.»* (EC, 2012).

Η εκπαίδευση των ενηλίκων είναι μια πρακτική στην οποία οι ενήλικες συμμετέχουν σε συστηματικές και συνεχείς δραστηριότητες αυτοδιδασκαλίας για να αποκτήσουν νέες μορφές γνώσης, δεξιοτήτων, στάσεων ή αξιών (Merriam & Brockett, 2007). Περιλαμβάνει οποιαδήποτε μορφή μάθησης πέρα από την παραδοσιακή σχολική φοίτηση, στην οποία εμπλέκονται οι ενήλικες και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει από τη

βασική εγγραματοσύνη για την προσωπική ολοκλήρωση ως τη δια βίου μάθηση (Peterson, 2017).

Ειδικότερα, η εκπαίδευση ενηλίκων αντανακλά μια συγκεκριμένη φιλοσοφία για τη μάθηση και τη διδασκαλία που βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ενήλικες μπορούν και θέλουν να μάθουν, ότι είναι ικανοί και πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη για την εν λόγω μάθηση, και ότι η ίδια η μάθηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Παρακινούμενη από αυτό που ο ενήλικας χρειάζεται ή θέλει να μάθει, τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνει κάποιος, η εκπαίδευση ενηλίκων επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία, την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογία. Η εκμάθηση συμβαίνει με πολλούς τρόπους και σε πολλά πλαίσια, καθώς οι ζωές των ενηλίκων διαφέρουν (Fenwick et al., 2006). Η εκπαίδευση ενηλίκων μπορεί να είναι σε οποιοδήποτε από τα τρία πλαίσια (Spencer, 2006):

- Τυπική - Δομημένη μάθηση που συνήθως πραγματοποιείται σε ένα ίδρυμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης, συνήθως με καθορισμένο πρόγραμμα σπουδών και φέρει διαπιστευτήρια.
- Άτυπη - Εκμάθηση που οργανώνεται από εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά δεν παρέχει πιστοποίηση. Μπορούν να παρέχονται ευκαιρίες μη τυπικής μάθησης στον χώρο εργασίας και στις δραστηριότητες των οργανώσεων και ομάδων των πολιτών.
- Άτυπη εκπαίδευση - Εκμάθηση που συμβαίνει διαρκώς και απορρέει από καθημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία, την οικογένεια, την κοινότητα ή τον ελεύθερο χρόνο (π.χ. μαθήματα μαγειρικής).

3.1.2 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης ενηλίκων

Οι ενήλικες δαπανούν ένα σημαντικό ποσό χρόνου και ενέργειας, για να καταλάβουν ποια είναι τα οφέλη της μάθησης και οι επιπτώσεις του να μη μάθουν κάτι, πριν γίνουν

πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο στην εκπαίδευση. Δεν πείθονται εύκολα ότι η εκπαίδευση θα ήταν καλή γι' αυτούς και, ως εκ τούτου, η εκπαίδευση ενηλίκων θα πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Όλες οι πληροφορίες που παρέχονται σχετικά με την εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων του προγράμματος σπουδών, θα πρέπει να αιτιολογούνται. Τα οφέλη της μάθησης θα πρέπει να φαίνονται καθαρά. Οι δραστηριότητες θα πρέπει να βασίζονται σε πραγματικές εμπειρίες εργασίας (Knowles, 1996).

Ο ενήλικας, με βάση τον ψυχολογικό ορισμό, είναι αυτός που έχει επιτύχει την αυτο-αντίληψη και είναι υπεύθυνος για τη δική του ζωή, ώστε να προβεί σε αποφάσεις και να ζει με τις συνέπειές τους. Οι ενήλικες αναπτύσσουν μια βαθιά ανάγκη να γίνουν αντιληπτοί από τους άλλους ως ικανοί να αναλάβουν την ευθύνη του εαυτού τους. Πάρα πολύ συχνά, οι εκπαιδευτές σχεδιάζουν το μάθημα με τρόπο ώστε οι ενήλικες να τοποθετούνται πίσω στην παιδική ηλικία τους, όπου τους λένε τι, πού, πότε και πώς να μαθαίνουν. Αντίθετα, η αυτο-κατευθυνόμενη μάθηση βάζει τον μαθητή υπεύθυνο για την επιλογή της κατεύθυνσης μέσω αναζήτησης και ανακάλυψης τόσο της επιστημονικής κατεύθυνσης όσο και του τρόπου εκπαίδευσης (Phillips, 2010).

Οι ενήλικες που επανεισέρχονται σε κατάσταση εκπαίδευσης φέρουν ένα υπόβαθρο εμπειρίας που αποτελεί μια πλούσια πηγή. Οι ενήλικες έχουν μια ευρύτερη βάση εμπειρίας στην οποία αποδίδουν νέες ιδέες και δεξιότητες, δίνοντάς τους έτσι πλουσιότερα νοήματα. Όσο πιο σαφείς γίνονται οι σχέσεις μεταξύ των παλαιών και των νέων γνώσεων, μέσω της συζήτησης και του προβληματισμού, τόσο πιο βαθιά και αποτελεσματική είναι η μάθηση. Η εμπειρία για τους ενήλικες, είναι η κύρια πηγή της αυτο-ταυτότητας. Εάν η εμπειρία των ενηλίκων δεν χρησιμοποιείται σε μια εκπαιδευτική εμπειρία, οι ενήλικες μπορεί να βιώσουν απόρριψη του εαυτού τους. Ως εκ τούτου είναι βασικό να σχεδιάζονται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματική εργασία που εκτελούν οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι και να παρέχονται δραστηριότητες που επιτρέπουν στους μαθητές να συγκρίνουν τις θεωρητικές πτυχές της εκπαίδευσης με τις εμπειρίες τους (Biech, 2014).

Μερικά από τα μεγαλύτερα σφάλματα στην εκπαίδευση ενηλίκων είναι αποτέλεσμα της εισαγωγής των εκπαιδευόμενων σε δραστηριότητες κατάρτισης χωρίς να γίνει αντιληπτή η ανάγκη της κατάρτισης. Οι ενήλικες θα πρέπει να έχουν αντιληφθεί πλήρως γιατί εισέρχονται εκ νέου σε ένα περιβάλλον μάθησης, και τι οφέλη θα έχουν από τη συγκεκριμένη μάθηση. Οι έφηβοι προσαρμόζονται στην εκπαίδευση με θεματικό προσανατολισμό και συνήθως επικεντρώνονται στην εκμάθηση περιεχομένου για να περάσουν κάποιες εξετάσεις. Αντίθετα, οι ενήλικες βάσει των εμπειριών τους προσανατολίζουν τη μάθηση με επίκεντρο ένα πρόβλημα. Αν η εκπαίδευση έχει αναπτυχθεί γύρω από την επίλυση προβλημάτων, οι ενήλικες θα μάθουν και το περιεχόμενο με την πρόθεση να το χρησιμοποιούν (Phillips, 2010).

Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι μαθητές να έχουν τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ή εκτέλεσης καθηκόντων παρόμοιων με αυτών που θα αντιμετωπίζουν μελλοντικά στη δουλειά τους. Όταν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών χρησιμοποιούνται για την επίλυση προβλημάτων και δραστηριοτήτων, οι πληροφορίες αυτές παρουσιάζονται ως υλικό αναφοράς. Διδάξτε τους μαθητές πώς να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για να ολοκληρώσουν με επιτυχία τις δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Και πάλι, δεν κάνουν μια χωματερή πληροφορίες. Εστίαση σε δραστηριότητες ώστε να "κάνει" κάτι με τις πληροφορίες και όχι απλώς «γνωρίζοντας» τις πληροφορίες (Biech, 2014).

Οι ενήλικες μαθητές ανταποκρίνονται σε εξωγενή κίνητρα - προώθηση, επιδόματα, κλπ - μέχρι το σημείο που είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Αλλά τα πιο ισχυρά και διαρκή κίνητρα είναι τα εγγενή, όπως η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και η εξέλιξη στην εργασία, η ανάληψη ηγετικών θέσεων και η καταξίωση. Οι μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να αποδεικνύουν με σαφήνεια στο μαθητή, τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο αυτός ή αυτή θα ωφεληθούν στην εργασία τους. Η ποιοτική εκπαίδευση αναπτύσσεται γύρω από την έννοια της ενίσχυσης των εγγενών κινήτρων και η μάθηση αυτοτροφοδοτείται από τον εκπαιδευόμενο καθώς εστιάζει στη βελτίωσή του στην εργασία (Knowles, 1996).

3.1.3 Ανδραγωγή. Η πρακτική της εκπαίδευσης ενηλίκων

Το παραδοσιακό μοντέλο της εκπαίδευσης έχει τις ρίζες του στην ιδέα ότι η εκπαίδευση συνίσταται από τη μετάδοση της γνώσης μέσα σε ένα σχετικά δομημένο πλαίσιο. Η γνώση θεωρείται ότι είναι σταθερή και διαδίδεται καλύτερα μέσω ιεραρχικών διαδικασιών, από αυτούς που ξέρουν, σε όσους δε γνωρίζουν (McCallum, 2012). Ωστόσο, οι περισσότεροι εκπαιδευτές και οι καθηγητές διδάσκουν τους μαθητές τους με τον τρόπο που οι ίδιοι είχαν διδαχθεί, καθώς στέκονται μπροστά στην τάξη, μιλώντας στους φοιτητές (Caudron, 2000). Πολλοί ενήλικες εκπαιδευόμενοι αναμένουν ότι η μάθηση θα υλοποιηθεί με αυτόν τον παραδοσιακό τρόπο. Περιμένουν ο εκπαιδευτής να «διδάξει» το υλικό και αναμένουν να απορροφήσουν απλά τη «μάθηση» (Smith, 2005). Ενώ αυτός ο τρόπος διδασκαλίας μπορεί να είναι αποτελεσματικός με τους προ-ενήλικες εκπαιδευόμενους που συχνά αντιστέκονται στη συμμετοχή και έχουν ελάχιστες προσδοκίες από την εκπαιδευτική εμπειρία, η έρευνα δείχνει ότι οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι απασχολημένα άτομα που είναι συχνά ανυπόμονοι και απαιτητικοί μαθητές (Caudron, 2000).

Παράλληλα, εντός του εκπαιδευτικού πλαισίου υπάρχουν καθηγητές που θεωρούν το περιεχόμενο της μάθησης ως πρωταρχικής σημασίας, ενώ το μαθητή δευτερεύουσας σημασίας. Με άλλα λόγια, ο μαθητής αποδίδει δευτερεύοντα χαρακτήρα στο περιεχόμενο. Η προσέγγιση αυτή έχει τις ρίζες της στην ιδέα ότι η εκπαίδευση είναι η μετάδοση της γνώσης, όπου η προοπτική του ενήλικου εκπαιδευόμενου επικεντρώνεται στο άτομο, παρά το περιεχόμενο. Η προοπτική του ενήλικου εκπαιδευόμενου επικεντρώνεται στις συνθήκες της ενήλικης ζωής, και τις απόψεις των φοιτητών ως εργαζόμενοι και γονείς πρωτίστως και ως φοιτητές δευτερευόντως. Η προοπτική αυτή αναγνωρίζει, επίσης, ότι ο ενήλικος μαθητής έχει ένα εγγενές δικαίωμα να καθορίσει τι θέλει να μάθει και πώς πρέπει να διδάσκεται (McCallum, 2012).

Ο Edward Lindeman, ο οποίος έγραψε το βιβλίο *The Meaning of Adult Education* το 1926, είναι κοινώς αποδεκτός ως ο πατέρας της εκπαίδευσης ενηλίκων (Merriam, 2001). Ο Lindeman (1926) πιστεύει ότι βασικός σκοπός της εκπαίδευσης ενηλίκων είναι να

ενσταλάξει νόημα στη ζωή των ενηλίκων σπουδαστών. Αυτή η έννοια εκφράζεται στους στόχους που οι μαθητές θέτουν για τους ίδιους και τα πράγματα που προσπαθούν να πετύχουν. Το 1928, οι Thorndike, Bergman, Tilton και Woodyard δημοσίευσαν το βιβλίο *Adult Learning* που προσέγγισε το θέμα από μια συμπεριφορική ψυχολογική άποψη, χρησιμοποιώντας χρονικές δοκιμές σε διάφορες εργασίες μάθησης και μνήμης. Οι δοκιμές αυτές, οι οποίες συχνά μετρούν τους μεγαλύτερους μαθητές σε σχέση με τους νεότερους μαθητές, είχαν την τάση να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι όσο νεότερη είναι η ηλικία του μαθητή, τόσο καλύτερη είναι η απόκτηση γνώσεων. Από τις μελέτες του, ο Lorge (1944) διέκρινε ότι τα αποτελέσματα των δοκιμών αυτών είχαν να κάνουν περισσότερο με το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης των ενηλίκων παρά με την ταχύτητα επεξεργασίας ή το ρυθμό της μάθησης. Οι μελέτες του Lorge επικεντρώθηκαν στην ικανότητα των ενηλίκων να μάθουν και όχι στην ταχύτητα ή τον ρυθμό της μάθησης, και ήταν σε θέση να αποδείξουν ότι οι ενήλικες μέχρι την ηλικία των εβδομήντα έχουν την ικανότητά να μάθουν στο ίδιο επίπεδο με τους νεαρούς ενήλικες (McCallum, 2012).

Αυτή η συμπεριφορική προσέγγιση στην εκπαιδευτική ψυχολογία συνεχίστηκε μέχρι το 1968 με την επικρατούσα σκέψη ότι οι περισσότεροι ενήλικες συνεχίζουν πράγματι την εκπαίδευσή τους μετά την ολοκλήρωση της κανονικής εκπαίδευσης (Clardy, 2005). Η τυπική εκπαίδευση συνήθως θεωρείται ως η δομημένη, χρονολογικά διατεταγμένη εκπαίδευση που παρέχεται από τα παραδοσιακά πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, τεχνικά και ανώτερα εκπαιδευτικά συστήματα. Η άτυπη εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως η συνεχής διαδικασία της δια βίου απόκτησης στάσεων, αξιών, δεξιοτήτων και γνώσεων που προέρχονται από τις καθημερινές εμπειρίες του ατόμου. Η συνεχιζόμενη μάθηση, είτε ανεπίσημα, στο σπίτι ή κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου, ή επίσημα, στη δουλειά ή σε μια σκόπιμη εκπαιδευτική εμπειρία, αποτελεί μέρος της ζωής των περισσότερων ενηλίκων (Clardy, 2005). Η πρόκληση του να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης και παροχής της εκπαιδευτικής εμπειρίας στον ενήλικο εκπαιδευόμενο βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης ενηλίκων (McCallum, 2012).

Ξεκινώντας από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Malcolm Knowles πρότεινε ένα νέο μηχανισμό της εκπαίδευσης ενηλίκων (Knowles, 1980). Αυτό είναι το ανδραγωγικό

μοντέλο της εκπαίδευσης ενηλίκων, το οποίο αποτέλεσε τη βάση για ένα μεγάλο μέρος της θεωρίας της εκπαίδευσης ενηλίκων (Knowles, 1980, όπως αναφέρεται στον McCallum, 2012). Η πρώτη χρήση της λέξης ανδραγωγία έχει αποδοθεί στον Γερμανό Alexander Kapp το 1833. Ο Kapp χρησιμοποίησε τη λέξη για να περιγράψει τη θεωρία της εκπαίδευσης του Πλάτωνα, η οποία ανέφερε ότι τα άτομα μπορούν να συνεχίσουν να μαθαίνουν και μετά την ενηλικίωση. Ο όρος ανδραγωγία χρησιμοποιήθηκε εκτενώς ως υποκατάστατο της επιστήμης της εκπαίδευσης στην Ευρώπη καθ' όλη τη δεκαετία του 1950. Ωστόσο, ήταν ο Malcolm Knowles, το 1968, που ανέπτυξε το ανδραγωγικό μοντέλο της εκπαίδευσης ενηλίκων.

Ο Knowles περιγράφει το μοντέλο της ανδραγωγίας ως τη τέχνη και την επιστήμη που βοηθά τους ενήλικες να μάθουν, σε αντίθεση με την παιδαγωγική, την τέχνη και την επιστήμη που βοηθά τα παιδιά να μάθουν (Knowles, 1984). Για τον Knowles, οι εκπαιδευτικές διαδικασίες των ενηλίκων πρέπει να είναι διαφορετικές από τις παιδαγωγικές διαδικασίες λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών μάθησης και των απαιτήσεων των ενηλίκων σε σχέση με τα παιδιά. Οι διαφορές αυτές δεν στηρίζονται επί των εικαζόμενων δυνατοτήτων μάθησης μεταξύ ενηλίκων και παιδιών, αλλά μάλλον βασίζονται σε διαφορές στη φύση και το σκοπό της σχέσης μάθησης. Στην παιδαγωγική υπάρχει πάντα μια σχέση, όπου ένας ενήλικας βοηθά ένα παιδί να γίνει πιο ώριμο. Σε μια ανδραγωγική σχέση ένας ενήλικας βοηθά στην πραγματοποίηση και την πλήρη ανάπτυξη ενός άλλου ενήλικου (Clardy, 2005). Ο Knowles πρότεινε για πρώτη φορά ένα σύνολο τεσσάρων υποθέσεων για ενήλικες εκπαιδευόμενους και αντιπαρέβαλε αυτό θεωρητικό πλαίσιο με αυτό της παιδαγωγικής, της τέχνης και της επιστήμης της διδασκαλίας των παιδιών (Knowles, 1980). Αργότερα, ο ίδιος και οι συνάδελφοί πρόσθεσαν μια πέμπτη υπόθεση (Knowles και Συνεργάτες, 1984).

1. Όσον αφορά την έννοια του μαθητή. Ο ενήλικος μαθητής είναι υπεύθυνος για τη λήψη προσωπικών αποφάσεων στην καθημερινή ζωή, σε πολλές περιπτώσεις, οι αποφάσεις επηρεάζουν και άλλους. Ομοίως, οι ενήλικες υποτίθεται ότι προτιμούν την αυτο-κατεύθυνση στον καθορισμό των στόχων και των αποτελεσμάτων της μάθησης τους.

2. Όσον αφορά το ρόλο της εμπειρίας των εκπαιδευόμενων. Οι ενήλικες φέρουν μια τεράστια δεξαμενή εμπειρίας στην κατάσταση της μάθησης που πρέπει να αξιοποιηθεί. Μπορούν επίσης να εκτιμούν τη μάθηση μέσω της άμεσης εμπειρίας.
3. Όσον αφορά την προθυμία να μάθουν. Οι ενήλικες θεωρείται ότι είναι έτοιμοι να μάθουν, όταν βιώνουν μια ανάγκη να γνωρίζουν ή να κάνουν κάτι πιο αποτελεσματικά.
4. Προσανατολισμός της μάθησης. Επειδή οι ενήλικες συνήθως αρχίζουν μια μαθησιακή κατάσταση, αφού βιώνουν μια ανάγκη στη ζωή τους, τεκμαίρεται ότι φέρουν έναν προσανατολισμό προς ένα καθήκον ή πρόβλημα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές, παιδαγωγικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση.
5. Όσον αφορά το κίνητρο για να μάθουν. Το ανδραγωγικό μοντέλο υποθέτει ότι παρόλο που οι ενήλικες θα ανταποκριθούν στα εξωτερικά κίνητρα όπως η προαγωγή στην εργασία, τα πιο ισχυρά κίνητρα είναι εσωτερικά.

Ο Knowles περιέγραψε την ανδραγωγική διαδικασία ως αποτελούμενη από τα στοιχεία που αποσκοπούν στη δημιουργία ενός κατάλληλου σωματικού και ψυχολογικού κλίματος για μάθηση (αμοιβαίο σεβασμό, συνεργατικότητα, στήριξη, της διαφάνεια, και διασκέδαση) και τη συμμετοχή ενήλικων εκπαιδευόμενων σε αμοιβαίο σχεδιασμό (Knowles, 1984). Το συμβόλαιο μάθησης προήχθη ως ένα εργαλείο για να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους ενήλικους για την άσκηση αυτο-κατεύθυνσης μέσω της προσωπικής αναγνώρισης στόχων, πόρων, εφαρμογών και μέσων αξιολόγησης των σπουδών τους (Knowles, 1975). Στον Πίνακα 1 διακρίνεται ο ρόλος του δασκάλου και αναδεικνύονται οι διαφορές μεταξύ της παιδαγωγικής και της ανδραγωγής.

Πίνακας 1 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην Παιδαγωγική και Ανδραγωγική (Clardy, 2005)

Λειτουργία	Παιδαγωγική	Ανδραγωγή
Σχεδιασμός προγράμματος	Ο σχεδιασμός του περιεχομένου και του προγράμματος γίνεται μονομερώς	Ο σχεδιασμός του περιεχομένου και του προγράμματος γίνεται με τη συμμετοχή των εκαπιδευόμενων
Πρωτεύοντα καθήκοντα εκπαιδευτή	Παροχή και διαχείριση του περιεχομένου του μαθήματος	Καθοδήγηση της διαδικασίας μάθησης
Υποθέσεις σχετικά με τον εκπαιδευόμενο	Ελλιπές υπόβαθρο και χαμηλή ικανότητα αφομοίωσης περιεχομένου χωρίς τον εκαπιδευτή	Αξιόλογη εμπειρία και δυνατότητα ενεργού συμμετοχής του εκπαιδευόμενου
Συμμετέχοντες	Υποχρεωτική παρακολούθηση	Εθελοντική παρακολούθηση
Συναισθηματικές αντιδράσεις	Τα συναισθήματα του εκπαιδευόμενου σχετικά με την εμπειρία δεν είναι σημαντικά	Τα συναισθήματα του εκπαιδευόμενου σχετικά με τη διαδικασία και το περιεχόμενο είναι πολύ σημαντικά
Αξιολόγηση	Ο εκπαιδευόμενος είναι ανίκανος να αξιολογήσει τη μάθηση	Ο εκπαιδευόμενος αξιολογεί συνεχώς τη χρησιμότητα της μάθησης και προβάλλει τις ανάγκες για περαιτέρω μάθηση
Υποθέσεις σχετικά με τον εκπαιδευτή	Ο εκπαιδευτής είναι ο ειδικός και η αυθεντία	Ο εκπαιδευτής είναι συνεκπαιδευόμενος

3.1.4 Επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού

Οι ανθρωπίνου πόροι αποτελούν τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης (Olaniyan & Ojo, 2008). Στο πλαίσιο αυτό, ο Abiodun (1999) υποστήριξε ότι η κατάρτιση των εργαζομένων είναι μια συστηματική ανάπτυξη των

γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων τους ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν επαρκώς ένα συγκεκριμένο έργο ή μία εργασία. Ως γεννήτρια νέων γνώσεων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων εντάσσεται στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, δηλαδή της παγκόσμιας οργανωτικής διαχείρισης, ως προγραμματισμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τόσο ατομική όσο και ομαδική, με στόχο να ωφελήσει τόσο την οργάνωση όσο και τους υπαλλήλους της (Vemici, 2007). Μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, εντός ή εκτός εργασίας, στον ίδιο τον οργανισμό ή σε εξωτερικό οργανισμό. Ο Adeniyi (1995) παρατήρησε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τρόπος που μπορεί να συμβάλει στη συνολική αποτελεσματικότητα και στην κερδοφορία ενός οργανισμού.

Επομένως, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός οργανισμού ανήκει στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν. Συνεπώς, οι υπάλληλοι ενός οργανισμού για να είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία των οργανωτικών στόχων του πρέπει να αποκτήσουν τις σχετικές δεξιότητες και γνώσεις. Εκτιμώντας το γεγονός αυτό, η οργάνωση οφείλει να διεξάγει προγράμματα τελικής κατάρτισης και ανάπτυξης για τα διάφορα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού της (Olaniyan & Ojo, 2008).

Είναι απαραίτητο συνήθως, πριν την οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ή ανάπτυξης, να γίνεται εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης κάθε επιχείρησης. Επίσης, αμέσως μετά την διεξαγωγή των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, πραγματοποιείται αξιολόγηση για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος σύμφωνα με την ανάγκη που είχε εντοπιστεί. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης ακολουθεί την εξέλιξη του ατόμου που εργάζεται σε αυτή. Συνεπώς, κανένας οργανισμός δεν μπορεί να γίνει αποτελεσματικός και αποδοτικός εάν κάθε άτομο δεν μπορεί να εφαρμόσει τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις (Olaniyan & Ojo, 2008).

Η εκπαίδευση άλλωστε είναι μέρος της ανθρώπινης ανάπτυξης. Η ανθρώπινη ανάπτυξη όπως προείπαμε, είναι μια διαδικασία διεύρυνσης των επιλογών του ανθρώπου. Οι

επιλογές αυτές μπορεί να είναι άπειρες και να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, σε κάθε αναπτυξιακό επίπεδο, τρία στοιχεία είναι βασικά για τους ανθρώπους (Olaniyan & Ojo, 2008):

- ✓ να ζήσουν μια μακρά και υγιή ζωή,
- ✓ να αποκτήσουν γνώση μέσω της κατάρτισης και
- ✓ να έχουν πρόσβαση στους απαιτούμενους πόρους ώστε να έχουν ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο.

Εάν αυτές οι βασικές επιλογές δεν είναι διαθέσιμες, πολλές ευκαιρίες θα παραμείνουν απροσπέλαστες. Έτσι, σύμφωνα με την έννοια της ανθρώπινης ανάπτυξης, το εισόδημα είναι μόνο μια αν και σημαντική επιλογή που οι άνθρωποι θα ήθελαν να έχουν. Επομένως, η ανάπτυξη του ανθρώπου πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από την επέκταση του εισοδήματος και του πλούτου. Επιπλέον, η διαχείριση του πλούτου συνεπάγεται τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός περιβάλλοντος με καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η σημασία της ενσωμάτωσης της κατάρτισης στους οργανωτικούς ή θεσμικούς ρόλους της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη (HDR 1990).

Έχει γίνει παγκοσμίως αποδεκτή η ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μίας επιχείρησης μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού της. Η αναγκαιότητα αυτή είναι αποτέλεσμα της συνεχής προόδου του σύγχρονου κόσμου. Πλέον, ο ρόλος που διαδραματίζει η κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού θεωρείται σημαντικός και γι' αυτό, η ανάγκη της εκκίνησης προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού για τους υπαλλήλους έχει καταστεί προφανής. Η απουσία αυτών των προγραμμάτων συχνά εκδηλώνει προβλήματα ανικανότητας, αναποτελεσματικότητας και μη αποδοτικότητας. Ο Oribabor (2000) υποστήριξε ότι η εκπαίδευση στοχεύει στην ανάπτυξη τεχνικών, ανθρώπινων, εννοιολογικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων για την προώθηση της ατομικής και οργανωτικής ανάπτυξης. Επίσης, ο Isyaku (2000) δηλώνει ότι η διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης είναι συνεχής.

Επιπρόσθετα, ο Ajibade, (1993), ο Adeniyi, (1995) και ο Arikewuyo (1999) εφιστούσαν την προσοχή στην ανεκτίμητη αξία της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους

παραπάνω, η κατάρτιση είναι μια οδός για την απόκτηση περισσότερων και νέων γνώσεων και την ανάπτυξη περαιτέρω δεξιοτήτων και τις τεχνικών. Οι μελετητές, οι ειδικοί, οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι διευθυντές των σχολείων αναγνωρίζουν ότι η κατάρτιση είναι προφανώς απαραίτητη όχι μόνο για την ανάπτυξη των ατόμων αλλά και για την διευκόλυνση της παραγωγικής ικανότητας των εργαζομένων. Η εκπαίδευση δεν προκαλεί ή πείθει άμεσα τους ανθρώπους να πετύχουν ένα στόχο, αλλά ως μια διαδικασία δημιουργίας οργανωτικών συνθηκών βοηθά τελικά το προσωπικό να επιδιώξει καλύτερες επιδόσεις.

Οι Akintayo (1996) και Oguntimehin (2001) τονίζοντας τη χρησιμότητα της κατάρτισης, προσδιόρισαν τις λειτουργίες της κατάρτισης ως εξής:

- αύξηση της παραγωγικότητας,
- βελτίωση της ποιότητας της εργασίας,
- βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων, της κατανόησης και της στάσης
- ενίσχυση της χρήσης διαφόρων εργαλείων και μηχανών.
- μείωση των ατυχημάτων, του κύκλου εργασιών, των καθυστερήσεων, των απουσιών και άλλων γενικών εξόδων,
- οι κατεστημένοι φορείς πετυχαίνουν ανώτερο επίπεδο απόδοσης
- ενίσχυση της εφαρμογής νέων πολιτικών και κανονισμών
- προετοιμασία των ανθρώπων για την επίτευξη στόχων και
- εξασφάλιση της επιβίωσης και της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Ο Daft (1983) είναι της άποψης ότι οι στόχοι της κατάρτισης είναι να παρέχουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την ανάληψη μιας απαιτούμενης εργασίας, έτσι ώστε, αν οι εργαζόμενοι έχουν τις δυνατότητες να την φέρουν εις πέρας μειώνοντας τους διαφόρους φυσικούς κινδύνους. Τέλος, ο Akinreju

(1999) υποστήριξε ότι επειδή οι επιχειρηματικοί στόχοι για υψηλότερη παραγωγικότητα είναι συνεχείς, η διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης είναι απόλυτα υποχρεωτική.

3.1.5 Οφέλη και κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Σήμερα οι επιχειρήσεις δέχονται πολλές εξωτερικές και εσωτερικές ανταγωνιστικές πιέσεις. Σε δύσκολες οικονομικές περιόδους, όπως η ύφεση, οι πιέσεις αυτές μπορούν να ενισχυθούν λόγω της συρρίκνωσης των εσόδων και να δράσουν οδηγώντας την επιχείρηση στη μείωση του κόστους (Porter 1980). Ως τρόπος ελέγχου του κόστους, καθώς τα έσοδα συρρικνώνονται, μπορεί να είναι και η μείωση του προϋπολογισμού για το ανθρώπινο δυναμικό και την κατάρτιση. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα δίλημμα: να μειώσει τα προγράμματα κατάρτισης για να μειώσει το κόστος ή να επενδύσει σε νέες γνώσεις για να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Mailleports, 2015).

Στην πρώτη περίπτωση, μία επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε μείωση του μεγέθους του προσωπικού της, οδηγώντας ταυτόχρονα σε απώλεια της γνώσης, της εμπειρίας και της συνολικής παραγωγικότητας. Για να εξισορροπηθεί αυτή η απώλεια, μια επιχείρηση επωφελείται με δύο τρόπους: με τη μείωση του μισθολογικού κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας ανά άτομο. Το τελευταίο δεν είναι όμως πάντα ένα σαφές όφελος (Selmer και Waldstrom 2007). Ο μειωμένος όγκος εργατικού δυναμικού προκαλεί την ανάγκη για κατάρτιση και ανάπτυξη των υπολοίπων υπαλλήλων, αλλά λίγες εταιρείες μπορούν να δικαιολογήσουν μια τέτοια δαπάνη όταν έχουν χάσει ήδη κάποιους υπαλλήλους. Έτσι, συνήθως και για λόγους δημοσίων σχέσεων, οι εταιρείες θα μειώσουν το εργατικό δυναμικό ως τελευταίο μέτρο.

Αντίθετα, ένα άλλο πιθανό μέτρο περικοπής δαπανών είναι η μείωση των προγραμμάτων κατάρτισης που δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία παρά το γεγονός ότι έχουν συσχετιστεί με την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να υπόκεινται σε πιέσεις των μετόχων τους που υποστηρίζουν την χρηματοδότηση μόνο

εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν πιο άμεση σχέση με την οικονομική βελτίωση και την αύξηση της απόδοσης. Ως εκ τούτου, σε δύσκολες οικονομικές περιόδους, τα προγράμματα κατάρτισης μπορεί να κοπούν πρώτα (Mohrman και Worley 2009). Ο Jones (2008) προτείνει ότι σε δύσκολες οικονομικές περιόδους, οι μεγαλύτερες επενδύσεις στην έρευνα και το μάρκετινγκ αντικαθιστούν την ανάγκη επενδύσεων σε προγράμματα όπως η κατάρτιση και η ανάπτυξη. Τα εξελιγμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης άλλωστε μπορούν να φέρουν υψηλό κόστος. Στη Βόρεια Αμερική δαπανήθηκαν το 2008 περισσότερα από 58,5 δισεκατομμύρια δολάρια (Galloway 2008). Παρόλα αυτά, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν πολλά οφέλη, αλλά μεγάλο μέρος των οφελών τους είναι εγγενή και τα οικονομικά οφέλη τους δεν αποκομίζονται κανονικά αμέσως.

Στη δεύτερη περίπτωση αν μια επιχείρηση επενδύσει σε προγράμματα κατάρτισης θα έχει πολλά οφέλη μακροπρόθεσμα. Αυτό προσφέρει την ευκαιρία της απευθείας σύνδεσης των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης με το στρατηγικό σχέδιο μιας επιχείρησης. Με την επένδυση σε εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα, η επιχείρηση αυξάνει την πιθανότητα το προσωπικό της να πρωτοπορεί σε νέες περιοχές και να αναπτύξει νέες τεχνολογίες (Christensen 2003). Όταν υπάρχουν προϊόντα και υπηρεσίες αποφέρουν πτωτικά κέρδη, είναι λογικό να γίνουν επενδύσεις σε τέτοιες πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο μόνος τρόπος επιβίωσης των σημερινών οργανώσεων είναι η επιτακτική ανάγκη να καινοτομούν ή να χάνονται. Η λογική ακολουθία είναι: δημιουργία γνώσης - καινοτομία - ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση γνώσης, μάθησης, εκπαίδευσης, όλων θα μπορούσε να έχει πραγματική επίδραση στην ποιότητα της εργασίας μόνο εάν είναι εναρμονισμένη με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης οργάνωσης, τους στόχους της και τους στόχους των εργαζομένων της (Vemició, 2007). Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν συνεπάγεται μόνο την απόκτηση νέων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, αλλά και τη δυνατότητα προώθησης της επιχειρηματικότητας, την εισαγωγή εργαζομένων σε αλλαγές, την ενθάρρυνση των αλλαγών στη στάση τους, την εισαγωγή των εργαζομένων σε σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και τη συμμετοχή τους ενεργά στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Ikač, 2006).

Εάν μια επιχείρηση μειώσει το μέγεθος, τότε απαιτείται συνήθως μια μικρότερη ομάδα ατόμων για να εκτελέσει τα ίδια αποτελέσματα. Αυτό ασκεί επιπλέον πιέσεις, απαιτήσεις και δεξιότητες στους εν λόγω υπαλλήλους. Για παράδειγμα, εάν μια ομάδα 10 ατόμων εργάζεται σε ένα τμήμα σχεδιασμού και τρία άτομα ειδικευτούν σε ένα είδος λογισμικού για ορισμένες εργασίες, ενώ άλλα τέσσερα ειδικευτούν σε άλλο τύπο, η απώλεια μέρους της ομάδας θα οδηγήσει σε απώλεια της συνολικής γνώσης (Mailepors, 2015).

Η στρατηγική διαδικασία της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, διασφαλίζει την εφευρετικότητα και διαμορφώνει ολόκληρη την οργανωτική γνώση παρέχοντας στον οργανισμό μοναδικότητα και διαφοροποιώντας τον από τους άλλους. Οι οργανώσεις που βασίζονται στη γνώση πρέπει να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα διατηρώντας εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ενισχύοντας τα κίνητρά τους και βελτιώνοντας τα συστήματα ανταμοιβής και αποζημίωσης ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων (Vemić, 2007).

Η παραγωγικότητα και η ηθική των εργαζομένων αυξάνονται επειδή οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι ο εργοδότης τους επενδύει σε αυτούς για ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Οι Flannery et al (2005) υποστηρίζουν ότι αυτό μπορεί να είναι μια αποτελεσματική άμυνα στο κοινό χαμηλό ηθικό των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης. Στο πλαίσιο της οργανωτικής μάθησης, δεν αρκεί ο εργαζόμενος να προσθέσει αξία στην οργάνωση με βάση τις γνώσεις του, αλλά πρέπει επίσης να λάβει γνώση. Για τους σημερινούς υπαλλήλους, ο μισθός από μόνος του δεν αποτελεί επαρκές κίνητρο. Οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται πλέον μόνο για τα χρήματα (Vemić, 2007).

Επίσης, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν σημαντικές δεξιότητες για να μπορέσουν να επιτελέσουν τη δουλειά τους σε υψηλότερο επίπεδο, αλλά επίσης αφοσιώνονται περισσότερο στην επιχείρηση. Αυτός ο αυξημένος βαθμός δέσμευσης μπορεί να σημαίνει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας και άμεση αύξηση της μετρήσιμης παραγωγικότητας. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν ένας εργαζόμενος εκπαιδευτεί σε ένα τομέα με τον οποίο δεν ασχολείται άμεσα, οι κινητήριοι παράγοντες θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε άλλους λειτουργικούς τομείς (Mailepors, 2015).

Με τις τελευταίες εξελίξεις στην τεχνολογία (πχ. ηλεκτρονική διάσκεψη) η κατάρτιση κοστίζει πολύ λιγότερο και έτσι πολλές εταιρείες βρίσκουν τρόπους να επεκτείνουν την πνευματική ιδιοκτησία τους. Οι επιχειρήσεις ακόμη, βρίσκουν πιο αποδοτικές μεθόδους για την επίτευξη συγκρίσιμων αποτελεσμάτων, όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και η εσωτερική ανάπτυξη (Hamel and Valigangas 2003; Robelo 2008). Η Sun (2008) ανακάλυψε ότι τέτοιες δυνατότητες όπως η ηλεκτρονική μάθηση έχουν ανοίξει νέους τρόπους για τις επιχειρήσεις να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης και επίσης να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Wenger & Snyder (2000, σελ. 81) «ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης είναι ότι, όταν είναι ευρέως διαδεδομένη, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει συνέργια διότι το άθροισμα της ανταλλαγής γνώσεων είναι μεγαλύτερο από την ατομική γνώση κάθε εργαζομένου».

Η εκπαίδευση δεν είναι πλέον το καθήκον και το προνόμιο όσων βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, αλλά καθίσταται το καθήκον και η ανάγκη όλων. Όσο μεγαλύτερες είναι οι οργανώσεις, τόσο περισσότερα κεφάλαια δαπανώνται για την εκπαίδευση και παρέχουν στους εργαζομένους τους περισσότερες και ποικίλες δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Vemici, 2007).

Οι περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν το 3 έως 5% των εσόδων τους στην εκπαίδευση ενηλίκων. Εκτιμάται ότι οι οργανισμοί που επιθυμούν να διατηρήσουν το ρυθμό τους μέσα στις συνεχείς αλλαγές πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους τους το 2% του συνολικού ετήσιου κεφαλαίου ωρών εργασίας για την κατάρτιση και την εκπαίδευση (Torington, 2004). Και όπως έγραψε ο Ντένις Ντιντόρ, «η εκπαίδευση δεν πρέπει να τελειώνει όταν ένα άτομο εγκαταλείπει το σχολείο, θα πρέπει να περικλείει όλες τις ηλικίες της ζωής» (Kukrika, 2003).

3.2 Ψυχική και οργανωσιακή ανθεκτικότητα

3.2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της ψυχικής ανθεκτικότητας

Τα ανθρώπινα όντα συναντούν συνήθως μια ποικιλία δυσκολιών και προκλήσεων κατά τη διάρκεια της ζωής τους, που κυμαίνονται από καθημερινές ενοχλήσεις έως σημαντικά γεγονότα ζωής. Πράγματι, οι Bonanno και Mancini (2008) σημείωσαν ότι τα περισσότερα άτομα αντιμετωπίζουν τουλάχιστον ένα δυνητικά τραυματικό συμβάν στη διάρκεια της ζωής τους. Ο όρος «δυνητικά» είναι σημαντικός επειδή εφιστά την προσοχή στις διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιδρούν στα γεγονότα της ζωής και κατά πόσο επέρχεται τραύμα ως συνέπεια του βιώματος. Για παράδειγμα, ορισμένα άτομα κατακλύζονται από τις καθημερινές παρενοχλήσεις (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman & Lazarus, 1982) ενώ άλλοι αντιδρούν θετικά στις περισσότερες εμπειρίες (Bonanno, 2004). Η μελέτη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας επιδιώκει να καταλάβει γιατί μερικά άτομα είναι σε θέση να αντέξουν - ή ακόμα και να ευδοκιμήσουν - σε συνθήκες πίεσης που βιώνουν στη ζωή τους.

Στον τομέα της ψυχολογίας, η εξέταση της ανθεκτικότητας στην πρώιμη έρευνα αντιπροσώπευε μια *«μεταβολή του παραδείγματος από την εξέταση των παραγόντων κινδύνου που οδήγησαν σε ψυχοκοινωνικά προβλήματα στην αναγνώριση των δυνατοτήτων ενός ατόμου»* (Richardson, 2002). Όλο και περισσότερο, οι ερευνητές επικεντρώνονται στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών των ατόμων, ιδιαίτερα των νέων, που αναπτύχθηκαν ενώ ζούσαν σε δύσκολες συνθήκες, όπως η φτώχεια και η ψυχική ασθένεια των γονέων (Garmezy, 1991). Παραδείγματα τέτοιων ιδιοτήτων είναι: προσαρμοστική ιδιοσυγκρασία, καλή αυτοεκτίμηση, δεξιότητες προγραμματισμού και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον μέσα και έξω από την οικογένεια. Έτσι, η ώθηση της πρώιμης έρευνας που εξετάζει την ανθεκτικότητα ήταν η αναζήτηση παραγόντων που προστατεύουν ένα άτομο από τους στρεσογόνους παράγοντες και διακρίνουν μεταξύ εκείνων που προσαρμόζονται στις συνθήκες και εκείνων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η εστίαση της έρευνας σχετικά με την ανθεκτικότητα έχει μετατοπιστεί από τον εντοπισμό προστατευτικών παραγόντων στην

κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας τα άτομα ξεπερνούν τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, η κατανόηση των ψυχολόγων για την ανθρώπινη λειτουργία σε απαιτητικές καταστάσεις εξελίχθηκε ραγδαία και η ανθεκτικότητα εξετάζεται σε διάφορα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων (Riulli & Savicki, 2003), της εκπαίδευσης (Galli & Vealey, 2008) και των κοινοτήτων (Brennan, 2008). Ωστόσο, μία από τις κύριες δυσκολίες στη διεξαγωγή έρευνας σχετικά με την ανθεκτικότητα είναι ότι υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις στον τρόπο με τον οποίο ορίζεται και νοείται η ανθεκτικότητα.

Για παράδειγμα, η κατασκευή της ανθεκτικότητας έχει διαφορετικά οριστεί ως χαρακτηριστικό, διαδικασία ή αποτέλεσμα. Αυτή η συζήτηση ορισμού είναι σημαντική για να τονιστεί ο λόγος για τον οποίον οι έννοιες παρέχουν στους ερευνητές θεωρητικά όρια που βοηθούν να προσδιοριστεί η φύση, η κατεύθυνση και η ειλικρίνεια της ερευνητικής έρευνας. Πράγματι, οι Davydov, Stewart, Ritchie και Chaudieu (2010) παρατήρησαν πρόσφατα ότι οι εννοιολογικές αποκλίσεις εμποδίζουν την αξιολόγηση και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανθεκτικότητας, αποκλείουν τη μετα-ανάλυση και καθιστούν δύσκολη τη λειτουργικοποίηση του κατασκευάσματος για σκοπούς μέτρησης. Ως εκ τούτου, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρέπει πρώτα να γίνει εννοιολογική ενοποίηση.

Η λέξη «ανθεκτικότητα» προέρχεται από το λατινικό ρήμα *resilire* και ορίζεται στο λεξικό αγγλικών της Οξφόρδης ως «η ικανότητα του ατόμου να αντισταθεί ή να ανακάμψει γρήγορα από δύσκολες συνθήκες» (Soanes & Stevenson, 2006). Οι ρίζες του όρου βρίσκονται στην επιστήμη και τα μαθηματικά. Για παράδειγμα, στη φυσική, η ελαστικότητα θεωρείται ότι είναι η ικανότητα ενός τεταμένου σώματος, λόγω της υψηλής αντοχής απόδοσης και του χαμηλού ελαστικού μέτρου, να ανακτήσει το μέγεθος και τη μορφή του μετά την παραμόρφωση (Geller et al., 2003). Ο Lazarus (1993) ανέφερε το παράδειγμα της ελαστικότητας στα μέταλλα, με μια εύκαμπτη μεταλλική κάμψη και αναπήδηση πίσω (αντί για σπάσιμο) όταν τονίζεται.

Όταν χρησιμοποιείται σε σχέση με τον άνθρωπο, έχουν προταθεί πολυάριθμοι ορισμοί ανθεκτικότητας στην βιβλιογραφία της ψυχολογικής έρευνας. Η συγκεκριμένη φύση ενός ορισμού συχνά επηρεάζεται από το ιστορικό και κοινωνικοπολιτιστικό πλαίσιο εντός του οποίου διεξήχθη η έρευνα, από τις εννοιολογικές εξελίξεις των ερευνητών και από το δείγμα του πληθυσμού. Παραδείγματα μερικών από τους συνηθέστερα αναφερόμενους ορισμούς της ανθεκτικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Παρά το γεγονός ότι η κατασκευή λειτουργεί με διάφορους τρόπους, οι περισσότεροι ορισμοί βασίζονται σε δύο βασικές έννοιες: αντιξοότητες και θετική προσαρμογή. Η εισαγωγή αυτών των εννοιών στο πεδίο της ανθεκτικότητας (Luthar, 2006, Luthar & Cicchetti, 2000, Luthar et al., 2000) έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή και συζήτηση (Rutter, 2006). Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι, για να καταδειχθεί η ανθεκτικότητα, πρέπει να είναι προφανής τόσο η αντιξοότητα όσο και η θετική προσαρμογή. Ωστόσο, οι ασυνέπειες στη συγκεκριμένη οριοθέτηση αυτών των εννοιών οδήγησαν σε σύγχυση σχετικά με το νόημά τους, με αποτέλεσμα ορισμένοι ερευνητές να αμφισβητούν την επιστημονική αξία της ίδιας της ανθεκτικότητας (Bodin & Winman, 2004). Επομένως, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν αυτές οι ανησυχίες όσον αφορά τον ορισμό, προκειμένου να κατανοηθεί ο λόγος επικράτησης των διαφορετικών προσεγγίσεων, τα αποτελέσματα που προέκυψαν και οι σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες των θεωρητικών εξηγήσεων.

Όσον αφορά τον όρο αντιξοότητες, οι Luthar & Cicchetti (2000) δήλωσαν ότι η αντιξοότητα συνήθως περιλαμβάνει αρνητικές συνθήκες ζωής που είναι γνωστό ότι σχετίζονται στατιστικά με δυσκολίες προσαρμογής. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί έναν ορισμό της αντιξοότητας που εξαρτάται από το κατώτατο όριο, ο οποίος ευθυγραμμίζεται στενά με την έννοια του κινδύνου, ενώ άλλοι ερευνητές έχουν υιοθετήσει μια λιγότερο αυστηρή προσέγγιση, ορίζοντας τις αντιξοότητες ως κάθε ταλαιπωρία που συνδέεται με δυσκολία, δυστυχία ή τραύμα (Jackson, Firtko & Edenborough, 2007). Επιπλέον, στο ρόλο τους ως φιλοξενούμενοι συντάκτες μιας ειδικής έκδοσης της Εφημερίδας Προσωπικότητας σχετικά με την «Ανθεκτικότητα στην Κοινή Ζωή», οι Davis, Luecken & Lemery-Chalfant (2009b) παρατήρησαν πρόσφατα ότι για τους περισσότερους από εμάς, οι αντιξοότητες που συναντούμε δεν αποτελούν μεγάλες καταστροφές, αλλά μάλλον είναι πιο μετριοπαθείς διαταραχές που είναι

ενσωματωμένες στην καθημερινή μας ζωή. Μαζί με τους άλλους μελετητές που παρουσιάζουν το έργο τους στην ειδική έκδοση, κάνουν μια ισχυρή συλλογική υπόθεση για την εξέταση των διαδικασιών στις οποίες βασίζεται η θετική προσαρμογή ενόψει των συνεχιζόμενων καθημερινών παραγόντων άγχους και των σημαντικών, αλλά ακόμη και κοινών, γεγονότων (Sameroff & Rosenblum, 2006). Πρόσφατα, οι Davydov et al. (2010) υπολόγισαν ότι οι μηχανισμοί ανθεκτικότητας μπορεί να διαφέρουν σε σχέση με την επικρατούσα σοβαρότητα, κυμαινόμενοι από την ανθεκτικότητα έναντι των τακτικών καθημερινών παρενοχλήσεων όπως το εργασιακό άγχος (ήπιες αντιξοότητες) ως την ανθεκτικότητα έναντι περιστασιακού εκτεταμένου στρες, και ως εκ τούτου είναι σημαντικό οι ερευνητές να περιγράφουν με σαφήνεια τον ορισμό τους για τις αντιξοότητες και να παρέχουν μια τεκμηρίωση για τη χρήση τους.

3.2.2 Οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τα χαρακτηριστικά της

3.2.2.1 Εννοιολογική οριοθέτηση

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα θεωρείται σημαντική για τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται σε εξωτερικά γεγονότα και σε εξαιρετικά δυναμικά περιβάλλοντα. Η έννοια της ανθεκτικότητας προέρχεται από διάφορους τομείς όπως η ψυχολογία, η περιβαλλοντική οικολογία και η διαχείριση καταστροφών. Κατά συνέπεια, η έννοια της ανθεκτικότητας έχει περάσει σε διάφορους τομείς, όπως η διαχείριση κρίσεων-καταστροφών και στις οργανωσιακές μελέτες, ως ένας τρόπος κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται σε εξωτερικούς κραδασμούς και διαταραχές. Όπως συμβαίνει με πολλές έννοιες που έχουν εξεταστεί και αξιοποιηθεί από ποικίλες διεπιστημονικές προοπτικές, δεν υπάρχει συναίνεση ως προς τον ορισμό της οργανωσιακής ανθεκτικότητας ούτε ως προς την υποκείμενη φύση και τα χαρακτηριστικά της (Ho et al., 2014).

Μια αναπόφευκτη πρόκληση στην ανάλυση της ανθεκτικότητας είναι το γεγονός ότι καλύπτει ένα ευρύ φάσμα συστημάτων, τόσο σκληρών όσο και μαλακών. Η σκληρή ανθεκτικότητα αφορά οργανισμούς και υποδομές, και αναφέρεται στις ιδιότητες, τις ικανότητες και τις λειτουργίες των διαρθρωτικών, τεχνικών, μηχανικών και

κυβερνητικών συστημάτων τους. Η μαλακή ανθεκτικότητα, αντίθετα, αναφέρεται στην πτυχή της ανθεκτικότητας που σχετίζεται με την οικογένεια, την κοινότητα και την κοινωνία, εστιάζοντας στις ανθρώπινες ανάγκες, τις συμπεριφορές, την ψυχολογία, τις σχέσεις και τις προσπάθειες. Και στις δύο περιπτώσεις, τα στοιχεία αυτών των ευρέων συνόλων μπορούν να θεωρηθούν χρήσιμα ως συστήματα με λειτουργικά συστατικά (Kahan et al., 2009). Παρακάτω παρουσιάζονται τρεις ορισμοί για την ανθεκτικότητα:

- Η ανθεκτικότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός συστήματος να διατηρεί τις λειτουργίες και τη δομή του μπροστά στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές και να προσαρμόζεται ομαλά όταν χρειάζεται (Allenby & Fink, 2005).
- Η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα των συστημάτων, των υποδομών, της κυβέρνησης, των επιχειρήσεων και των πολιτών να αντιστέκονται, να απορροφούν και να ανακτούν ή να προσαρμόζονται σε ένα δυσμενές φαινόμενο που μπορεί να προκαλέσει βλάβη, καταστροφή ή απώλεια υψηλής σημασίας (DHS, 2008).
- Μια ανθεκτική κοινότητα είναι αυτή που μπορεί να αντέξει ένα ακραίο γεγονός με ένα ανεκτό επίπεδο ζημιών και λαμβάνει μετριαστικές ενέργειες συνεπείς με την επίτευξη αυτού του επιπέδου προστασίας (Miteli, 1999).

Πίνακας 2 Ορισμοί ανθεκτικότητας (Bhamra et al., 2011)

Συγγραφέας	Περιεχόμενο	Ορισμός
Bodin & Wiman (2004)	Φυσικά συστήματα	Η ταχύτητα με την οποία ένα σύστημα επιστρέφει σε ισορροπία μετά από μετατόπιση, ανεξάρτητα από τις ταλαντώσεις,

		υποδηλώνει την ελαστικότητα (ανθεκτικότητα)
Holling (1973)	Οικολογικά συστήματα	Το μέτρο της εμμονής και της ικανότητας των συστημάτων να απορροφούν τις αλλαγές και τις διαταραχές και να διατηρούν ακόμα τις ίδιες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών κατάστασης
Walker et al. (2004)	Οικολογικά συστήματα	Η ικανότητα ενός συστήματος να απορροφά μια διαταραχή και να αναδιοργανώνεται ενώ υπόκειται σε αλλαγές διατηρώντας την ίδια λειτουργία, δομή, ταυτότητα και ανατροφοδότηση
Gunderson (2000)	Οικολογικά συστήματα	Το μέγεθος της διαταραχής που μπορεί να απορροφήσει ένα σύστημα πριν να επαναπροσδιοριστεί η δομή του, μεταβάλλοντας τις μεταβλητές και τις διαδικασίες που ελέγχουν

τη συμπεριφορά

Tilman & Downing (1994)	Οικολογικά συστήματα	Η ταχύτητα με την οποία ένα σύστημα επιστρέφει σε ένα ενιαίο σημείο ισορροπίας μετά από μία διακοπή
Walker et al. (2002)	Κοινωνικο-οικολογικά συστήματα	Η ικανότητα διατήρησης της λειτουργικότητας ενός συστήματος όταν διαταράσσεται ή η ικανότητα διατήρησης των στοιχείων που απαιτούνται για την ανανέωση ή την αναδιοργάνωση αν μια διαταραχή μεταβάλλει τη δομή ενός συστήματος
Carpenter et al. (2001)	Κοινωνικο-οικολογικά συστήματα	Το μέγεθος της διαταραχής που ένα σύστημα μπορεί να ανεχθεί πριν μεταβεί σε διαφορετική κατάσταση που θα ελέγχεται από διαφορετικό σύνολο διαδικασιών
Luthans et al. (2006)	Ψυχολογία	Η ικανότητά κάποιου να αναπτυχθεί μέσα από αντιξοότητες
Bruneau et al. (2003)	Διαχείριση καταστροφών	Η ικανότητα των κοινωνικών μονάδων να

		<p>μετριάζουν τους κινδύνους, να περιορίζουν τις επιπτώσεις των καταστροφών όταν συμβαίνουν και να διεξάγουν δραστηριότητες ανάκαμψης που ελαχιστοποιούν την κοινωνική αναταραχή και μετριάζουν τις επιπτώσεις των μελλοντικών σεισμών</p>
Paton et al. (2000)	Διαχείριση καταστροφών	<p>Η ανθεκτικότητα περιγράφει μια ενεργή διαδικασία αυτοκαθορισμού, μάθησης επινοητικότητας και ανάπτυξης. Η έννοια σχετίζεται με την ικανότητα να λειτουργεί σε υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικά δεδομένου των δυνατοτήτων ενός ατόμου και των προηγούμενων εμπειριών</p>
Coutu (2002)	Άτομο	<p>Τα ανθεκτικά άτομα διαθέτουν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά περιλαμβάνουν την αποδοχή της πραγματικότητας, την</p>

		ισχυρή πεποίθηση ότι η ζωή έχει νόημα και την ικανότητα αυτοσχεδιασμού
Hamel & Valikangas (2003)	Τομέας Οργάνωσης	Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα συνεχούς ανασυγκρότησης
Horne & Orr (1998)	Τομέας Οργάνωσης	Η ανθεκτικότητα είναι η θεμελιώδης ποιότητα για την παραγωγική ανταπόκριση σε σημαντικές αλλαγές που διαταράσσουν το αναμενόμενο πρότυπο της εκδήλωσης χωρίς να εισάγουν παρατεταμένη περίοδο υποχώρησης
McDonald (2006)	Τομέας Οργάνωσης	Η ανθεκτικότητα μεταφέρει τις ιδιότητες της ικανότητας της προσαρμογής στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και της ικανότητας διαχείρισης της μεταβλητότητας του περιβαλλόντος
Hollnagel et al. (2006)	Μηχανική	Η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι, να αναγνωρίζεις, να προσαρμόζεσαι και να απορροφάς παραλλαγές,

Αν και, τόσο οι σκληρές όσο και οι μαλακές πτυχές της ανθεκτικότητας, αντιμετωπίζονται συχνά από διαφορετικές πλευρές, αλληλεξαρτώνται συνεργικά. Χωρίς θεσμούς και υποδομές, οι άνθρωποι θα αναγκαστούν να ζήσουν μια πολύ υποτυπώδη, απομονωμένη και επισφαλή ζωή. Χωρίς τους ανθρώπους, τα θεσμικά όργανα και η υποδομή δεν έχουν κανένα σκοπό και ελάχιστη ικανότητα αντοχής. Οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις, για παράδειγμα, πρέπει να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους και των πελατών τους (πολίτες) προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες. Στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η ικανότητα των κρίσιμων συστημάτων και βασικών λειτουργιών να ανακάμψουν πλήρως από μια καταστροφή εξαρτάται από τις δράσεις του προσωπικού, των εργολάβων, των εθελοντών και των απλών ατόμων (Kahan et al., 2009).

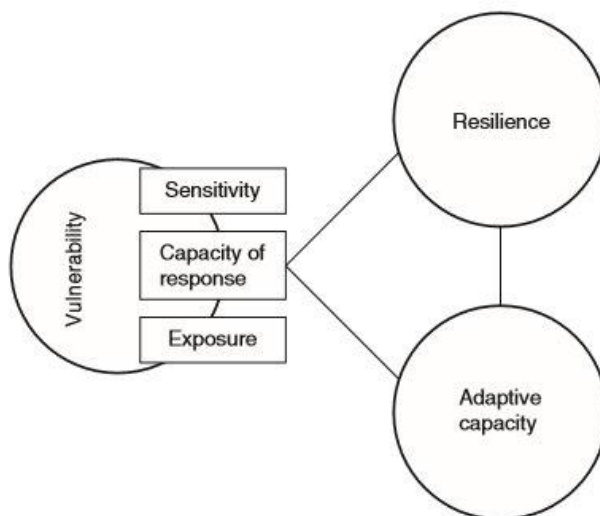
Βασικά, η έννοια της ανθεκτικότητας παραμένει ίδια ακόμα και όταν εφαρμόζεται σε κοινότητες και στο ευρύτερο πλαίσιο των οργανώσεων. Η ανθεκτικότητα σχετίζεται τόσο με την ατομική όσο και με την οργανωτική ανταπόκριση σε αναταραχές και ασυνέχειες (Bhamra et al., 2011). Αυτό συνεπάγεται τόσο την ικανότητα ενός συστήματος να αντέχει σε ασυνέχειες όσο και την ικανότητα προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα κινδύνου (Starr et al., 2003).

Οι κοινότητες και οι οργανισμοί θεωρούνται πολύπλοκα συστήματα από μια ποικιλία συγγραφέων (Dooley 1997, Comfort et al., 2001, Crichton et al., 2009). Ένα πολύπλοκο σύστημα αποτελείται από διασυνδεδεμένους παράγοντες που σχηματίζουν ένα δίκτυο συνδέσεων που αλληλεπιδρούν μη γραμμικά. Τα συστήματα αλληλεπιδρούν εντός της ανατροφοδότησης δικτύου, δημιουργώντας ένα βρόχο και ενισχύοντας τη σχέση αιτιατού-αποτελέσματος μεταξύ των παραγόντων του συστήματος. Προκειμένου να διατηρηθεί η εσωτερική πολυπλοκότητα του συστήματος, απαιτείται σταθερή ενέργεια και αλληλεπίδραση μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, τα περίπλοκα συστήματα είναι εξελισσόμενα και αντιδρούν στις τοπικές πληροφορίες

έχοντας την ικανότητα της αυτο-οργάνωσης (Andriani 2003). Όπως ταυτοποιήθηκε από τους Comfort et al. (2001), όταν η πολυπλοκότητα των περιβαλλόντων αυξάνεται, πιθανώς λόγω γεγονότων με υψηλό αντίκτυπο ή λόγω διαταραχών, μειώνεται η απόδοση των συστημάτων, καθώς δεν είναι σε θέση να επεξεργαστούν το ποσό και το εύρος των πληροφοριών που απαιτούνται για την επαρκή καθιέρωση του απαιτούμενου συντονισμού μεταξύ των συνιστωσών του συστήματος απόκρισης. Αυτό δείχνει πόσο σημαντική είναι η αύξηση της ανταλλαγής πληροφοριών, της επικοινωνίας και του συντονισμού, προκειμένου να ενσωματωθούν τα πολλαπλά επίπεδα λειτουργίας ενός συστήματος. Ως αποτέλεσμα αυτού, προκειμένου να καθοριστεί μια στρατηγική για τη μείωση του κινδύνου σε αβέβαια περιβάλλοντα, τα τρία βασικότερα χαρακτηριστικά ενός συστήματος είναι η ευπάθεια, η προσαρμοστική ικανότητα και η ανθεκτικότητα.

Αναλυτικότερα, ο όρος «ευπάθεια» ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα σύστημα είναι επιρρεπές στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η έννοια της ευπάθειας ορίζεται πολύ συχνά ως μια σειρά από επιπτώσεις που περιλαμβάνουν την έκθεση σε διαταραχές ή σε εξωτερικές καταπονήσεις, την ευαισθησία στις διαταραχές (ο βαθμός στον οποίο το σύστημα επηρεάζεται ή μεταβάλλεται λόγω διαταραχών) και την ικανότητα αντίδρασης του συστήματος (Gallorini 2006).

Ο Gallorini (2006) προσδιορίζει τους εννοιολογικούς δεσμούς μεταξύ της ευπάθειας, της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικής ικανότητας. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ανθεκτικότητα θεωρείται υποσύνολο ή συνιστώσα της ικανότητας της απόκρισης των συστημάτων. Η ικανότητα απόκρισης των συστημάτων σχετίζεται με την ικανότητα του συστήματος να προσαρμόζεται σε διαταραχές, να μετριάξει τα αποτελέσματα, να αξιοποιεί τις διαθέσιμες ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις συνέπειες οποιωνδήποτε μεταβολών του συστήματος. Στο μοντέλο Gallorini's (2006) η ευπάθεια θεωρείται η ικανότητα διατήρησης της δομής ενός συστήματος, ενώ η ανθεκτικότητα η ικανότητα ανάκαμψης από τις διαταραχές. Η ίδια σχέση μεταξύ ευπάθειας και ανθεκτικότητας αντανάκλαται από τους Turner et al. (2003) στο πλαίσιο της ανάπτυξης μοντέλων ανάλυσης τρωτότητας στο πλαίσιο της έννοιας της βιωσιμότητας. Ως εκ τούτου, η ανθεκτικότητα αναγνωρίζεται ως ένα υποσύνολο στοιχείο ευπάθειας.



Εικόνα 1 Εννοιολογικούς δεσμοί μεταξύ της ευπάθειας, της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικής ικανότητας (Gallopin's, 2006)

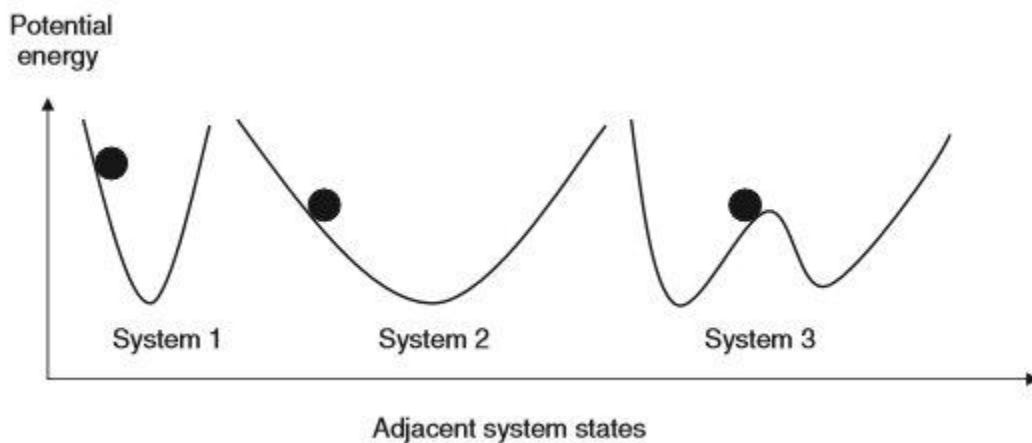
Όσον αφορά την προσαρμοστική ικανότητα ενός συστήματος, αυτή σχετίζεται με τους μηχανισμούς δημιουργίας της καινοτομίας και της μάθησης (Carpenter et al., 2001). Στο μοντέλο Gallopin's (2006) των συνιστωσών της ευπάθειας, η προσαρμοστική ικανότητα του συστήματος συνδέεται με την ικανότητα αντίδρασης του συστήματος και ορίζεται ως η ικανότητα ενός συστήματος να εξελίσσεται για να αντιμετωπίζει περιβαλλοντικές απειλές ή αλλαγές. Σύμφωνα με τους Dalziel και McManus (2004), η προσαρμοστική ικανότητα αντανάκλα την ικανότητα ενός συστήματος να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος και να ανακάμπτει από βλάβες στις εσωτερικές δομές του που επηρεάζουν την ικανότητα επίτευξης του σκοπού του.

Εκτός από την ανθεκτικότητα, και η προσαρμοστική ικανότητα μπορεί επίσης να οδηγήσει στη δημιουργία νέων ισορροπιών, επιτρέποντας σε ένα σύστημα να προσαρμοστεί σε νέα περιβάλλοντα (Fiksel 2006). Εδώ, η ανθεκτικότητα δημιουργείται από ένα σύστημα προσαρμοστικών ικανοτήτων και μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία σύνδεσης των πόρων με τα αποτελέσματα (Norris et al., 2008). Ως εκ τούτου, η προσαρμοστική ικανότητα ενός συστήματος μπορεί να θεωρηθεί ως ο μηχανισμός για την ανθεκτικότητα. Οι Carpenter et al. (2001) αναγνωρίζουν ότι η προσαρμοστική ικανότητα ενός συστήματος αντικατοπτρίζει επίσης τη μαθησιακή πλευρά της

συμπεριφοράς του συστήματος ως απάντηση σε μια διαταραχή. Στο πλαίσιο των οργανώσεων, η προσαρμοστική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα αντιμετώπισης των άγνωστων μελλοντικών συνθηκών (Staber and Sydow 2002). Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στην προσαρμοστική ικανότητα δεν θα βιώσουν παθητικά περιβάλλοντα, αλλά θα αναπτύξουν και θα εφαρμόσουν συνεχώς νέες γνώσεις και θα αναπροσαρμοστούν γρήγορα σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Staber and Sydow 2002).

Τέλος, στο πλαίσιο αυτό, η ανθεκτικότητα είναι συνάρτηση τόσο της ευπάθειας ενός συστήματος όσο και της προσαρμοστικής του ικανότητας (Dalziel και McManus 2004). Ο Fiksel (2003) προσδιορίζει τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ❖ Ποικιλομορφία δηλαδή την ύπαρξη πολλαπλών μορφών και συμπεριφορών.
- ❖ Αποτελεσματικότητα δηλαδή την απόδοση με μέτρια κατανάλωση πόρων.
- ❖ Προσαρμοστικότητα δηλαδή την ευελιξία στην αλλαγή ως απάντηση σε νέες πιέσεις.
- ❖ Συνοχή δηλαδή την ύπαρξη ενοποιητικών σχέσεων και δεσμών μεταξύ των μεταβλητών και στοιχείων του συστήματος.



Εικόνα 2 Πλατφόρμα συστήματος. (Fiksel, 2003).

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον Fiksel (2003) κάθε σύστημα έχει μια σταθερή κατάσταση που αντιπροσωπεύει τη χαμηλότερη δυναμική ενέργεια στην οποία το σύστημα διατηρεί την τάξη και τη λειτουργία του. Όταν το σύστημα υποστεί απειλή ή διαταραχή, η κατάσταση αυτή θα μετατοπιστεί κατά μήκος της τροχιάς των παρακείμενων σημείων. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 2, το σύστημα 1 είναι ένα μηχανικό σύστημα που λειτουργεί εντός μιας στενής ζώνης πιθανών καταστάσεων. Παρόλο που το σύστημα έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι ανθεκτικό στις μικρές διαταραχές από την κατάσταση ισορροπίας του, το σύστημα δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει γεγονότα μεγάλης κλίμακας ή μεγάλης σύγκρουσης. Ως εκ τούτου, το σύστημα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ανθεκτικό. Το σύστημα 2 προσφέρει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις διαταραχές, καθώς το σύστημα είναι σε θέση να διατηρήσει τη θεμελιώδη λειτουργία του σε ένα ευρύ φάσμα πιθανών καταστάσεων και στη συνέχεια να επιστρέψει σταδιακά στην ισορροπία. Ως αποτέλεσμα, το σύστημα 2, που είναι χαρακτηριστικό των κοινωνικών και οικολογικών συστημάτων, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα ανθεκτικό σύστημα. Τα χαρακτηριστικά του συστήματος 3 προσφέρουν πολύ μεγαλύτερη αντοχή ενάντια σε σημαντικές διαταραχές. Αυτό σημαίνει ότι το σύστημα 3 είναι σε θέση να ανεχθεί ακόμα μεγαλύτερες διαταραχές. Ωστόσο, η μετατόπιση σε διαφορετικό σημείο ισορροπίας αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στη δομή και λειτουργία των συστημάτων (Fiksel 2003).

3.2.2.2 Χαρακτηριστικά οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης των Ho et al. (2014), η οργανωσιακή ανθεκτικότητα συνδέεται στενά με τις ικανότητες του οργανισμού και τους οργανωτικούς παράγοντες όπως οι διαδικασίες αλλαγής και μετασχηματισμού. Η βιβλιογραφία δίνει έμφαση στις οργανωσιακές διαδικασίες και τους πόρους. Οι ερευνητές έχουν κατανοήσει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα ως ικανότητα προετοιμασίας πριν από την εκδήλωση ενός συμβάντος, γεγονός που υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι μια ικανότητα ανταπόκρισης πριν και μετά το γεγονός (Kahn et al., 2013). Αντίθετα, άλλοι υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι σημαντική σε συνεχώς μεταβαλλόμενα δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία η κρίση

(που ορίζεται ως γεγονός χαμηλής πιθανότητας, με υψηλές συνέπειες) είναι μόνο μια ακραία μορφή δυναμικών περιβαλλόντων (Carmeli & Markman, 2011). Τέτοια πλαίσια υπογραμμίζουν την ικανότητα δημιουργικής ανταπόκρισης και εκμετάλλευσης της αλλαγής ως κεντρικούς μηχανισμούς προσαρμογής. Έτσι, υπάρχει μια συμφωνία μεταξύ της βιβλιογραφίας των κοινωνικών επιστημών ότι, σε αντίθεση με τις μεμονωμένες αντιλήψεις της οργανωσιακής ανθεκτικότητας ως ικανότητας ή απόκρισης, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα αφορά σε ικανότητες που σχετίζονται με στρατηγική ετοιμότητα ή ανταγωνιστική ή περιβαλλοντική δυναμική και οργανωσιακές διαδικασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των αλλαγών ή προσαρμογών. Οι οργανωσιακές διαδικασίες και οι πόροι, τα μοντέλα ανθεκτικότητας και τα οργανωσιακά συστήματα εμπλέκονται στις διάφορες προσεγγίσεις (Shin et al., 2012).

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να σχετίζεται με δυνατότητες που συνδέονται με δυναμικά περιβάλλοντα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι δυναμικών δυνατοτήτων (Ho et al., 2014). Αυτό υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι αυτό που προετοιμάζουν οι οργανισμοί, αλλά συνδέεται με τις πολλές δυνατότητες που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της λειτουργίας τους. Ένα άλλο θέμα που αξίζει να τονισθεί περαιτέρω είναι το θέμα του οργανισμού στο πλαίσιο της αλλαγής με έμφαση στις διαδικασίες και τους πόρους.

3.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός είναι ανθεκτικός στην πρόκληση και στην αλλαγή βασίζεται σε ένα συνδυασμό «συστημικών» παραγόντων. Αυτοί είναι (APS College, 2011):

- Πολιτισμός. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι οργανώσεις που αντιμετωπίζουν επικοινωνιακά προβλήματα και προκλήσεις και ενθαρρύνουν αυτή τη θετική προσαρμοστική συμπεριφορά είναι πιθανό να ανταποκριθούν καλύτερα σε περιόδους κρίσης (Mallack, 1998). Οι ανθεκτικές οργανώσεις προωθούν μια

κουλτούρα σεβασμού και εμπιστοσύνης για να αναλάβουν τους απαιτούμενους κινδύνους χωρίς φόβο αποζημίωσης. Αντιστρόφως, το προσωπικό των οργανώσεων στις οποίες η διοίκηση τιμωρεί τα λάθη και τις αποτυχίες, είναι πιθανό να αποφύγει κάθε είδους συμπεριφορά ανάληψης κινδύνων - ακόμη και σε μια κατάσταση κρίσης όπου συχνά απαιτούνται αποφάσεις άμεσης λήξης. (Crichton et al., 2009).

- Κοινή νοοτροπία. Μια κοινή νοοτροπία αναπτύσσεται μέσα από μια ισχυρή ταύτιση των οργανώσεων μέσω κοινών αξιών, πεποιθήσεων, στρατηγικού οράματος, συστημάτων και διαδικασιών. Οι οργανισμοί που έχουν ισχυρές βασικές αξίες και έχουν κοινό όραμα και σκοπό είναι συχνά σε καλύτερη θέση και ανταποκρίνονται πιο ενεργά σε άγνωστες και απρόβλεπτες συνθήκες (Coutu, 2002, Lengick-Hall et al., 2010). Η κοινή νοοτροπία δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να γνωστοποιούν γρήγορα και με σαφήνεια τη στρατηγική ανταπόκριση τους μέσω μίας κοινής γλώσσας.
- Ισορροπημένη γραφειοκρατία. Η παραδοσιακή οργανωτική θεωρία βασίζεται στην έννοια της «γραφειοκρατίας» με ιεραρχική δομή αρχής και σαφή καταμερισμό εργασίας. Ακόμη και στον 21ο αιώνα, οι σύγχρονες οργανώσεις αντανakλούν τυπικά γραφειοκρατικά συστήματα και πρακτικές. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης όμως, η περιορισμένη εστίαση στις γραφειοκρατικές δομές και στις δομές «διοίκησης και ελέγχου» επιτρέπει μια πιο ευέλικτη διαδικασία αντίδρασης και ανάκαμψης, ενώ παράλληλα λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο προστασίας της βασικής εταιρικής διακυβέρνησης (Lengick-Hall et al., 2010). Μια προσέγγιση «ισορροπημένης γραφειοκρατίας» θα πρέπει να είναι κεντρική και να έχει προγραμματισμό ανθεκτικότητας υπό τη μορφή ενός καθορισμένου και τεκμηριωμένου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, το οποίο όμως να επιτρέπει την ευελιξία στα άτομα και στις ομάδες να κάνουν ό, τι χρειάζεται για να ανταποκριθούν και να ανακάμψουν σε μεταβλητές συνθήκες. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα οργανωτικά συστήματα έχουν την ικανότητα να εξασφαλίζουν ικανότητα οργανωτικής ανθεκτικότητας, αξιοποιώντας με σαφήνεια τις ατομικές

γνώσεις, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά με συστηματικό τρόπο (Lengick-Hall & Beck, 2003 & 2009, Lengick-Hall et al., 2010).

- **Ηγεσία.** Σύμφωνα με την «ισορροπημένη» προσέγγιση των γραφειοκρατικών δομών, η ηγεσία κατά τη διάρκεια της αλλαγής ή της κρίσης πρέπει να αποφεύγει τις αυτονόητες πρακτικές «διοίκησης και ελέγχου», παρόλο που αυτή μπορεί να είναι η φυσική τάση των ηγετών όταν αντιμετωπίζουν σημαντική απειλή ή αβεβαιότητα. Η ηγεσία έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού (Denhardt & Denhardt, 2010). Όμως αν και η σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της σαφούς λήψης αποφάσεων, είναι σημαντική σε περιόδους αβεβαιότητας λόγω των σημαντικών αλλαγών, είναι επίσης σημαντικό οι ηγέτες να εμπιστεύονται τις τοπικές γνώσεις και την εμπειρογνομosύνη του οργανισμού για να προτείνουν λύσεις (Chrichton et al., 2009). Υποστηριζόμενοι από μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης και από μια κοινή κατανόηση των οργανωτικών στόχων, τα άτομα μπορεί να πάρουν αποφάσεις που βασίζονται στην εμπειρογνομosύνη τους. Ο κρίσιμος ρόλος που πρέπει να διαδραματίσει η ηγεσία, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων, είναι η ικανότητά τους να παρέχουν ενσυναίσθηση, υποστήριξη και καθοδήγηση στην ερμηνεία της κρίσης (LengickHall et al., 2010). Η επικοινωνία με την ηγεσία μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη των φόβων και των ανησυχιών κατά τη διάρκεια κρίσεων, βοηθώντας τους ανθρώπους να καταλάβουν όχι μόνο τι συμβαίνει, αλλά και πώς μπορούν να βοηθήσουν αποτελώντας μέρος της διαδικασίας ανάκαμψης. Η ηγεσία θα πρέπει να ενεργεί ως μέσο για τη λήψη μεμονωμένων δράσεων σε περιόδους κρίσης.
- **Ατομικές δυνατότητες.** Τα άτομα που έχουν μάθει πώς να αυτοσχεδιάσουν και να ανταποκριθούν με δική τους πρωτοβουλία σε μια διαφορετική κατάσταση είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν αντοχή και να ανακάμψουν με επιτυχία από την κρίση. Αυτά τα είδη αρμοδιοτήτων μεταξύ των βασικών υπαλλήλων πρέπει να ενθαρρύνονται διότι επιτρέπουν στους οργανισμούς να απορροφούν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και να ανταποκριθούν στην πρόκληση (Lengnick-Hall et al., 2010).

- Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διευκόλυνση της ατομικής ικανότητας για ανθεκτικότητα είναι ο στρατηγικός ρόλος ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Τα συστήματα και τις διαδικασίες HRM «δημιουργούν μηνύματα που αποστέλλονται στους υπαλλήλους και υποδηλώνουν τι αναμένεται από αυτούς, πώς πρέπει να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, σε τι πρέπει να επικεντρωθούν κ.λπ.» (LengickHall et al., 2010). Τα συστήματα HRM έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα άτομα μπορούν να ασκήσουν και να ενισχύσουν την ατομική τους ανθεκτικότητα. Έχει προταθεί ότι η ανάπτυξη στρατηγικών πολιτικών και προγραμμάτων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις γενικές αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική καθοδήγηση του οργανισμού, αλλά επίσης και τις επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων (Lengick-Hall et al., 2010). Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι η συμπεριφορά συνεργασίας από τους υπαλλήλους, τότε οι πολιτικές και τα προγράμματα HR πρέπει να καταγράψουν και να ενισχύσουν το μήνυμα αυτό μέσω των συστημικών κατευθυντήριων γραμμών που ορίζονται για τον οργανισμό. Η δύναμη, η διαφάνεια και η σαφήνεια του μηνύματος HRM μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να ανταποκρίνονται άριστα σε περιόδους κρίσης και να ενισχύσει την ικανότητα του οργανισμού να είναι ανθεκτικός όταν αντιμετωπίζει αντιξοότητες (Lengick-Hall, et al., 2010).

3.4 Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα κατά της διάρκειας της οικονομικής κρίσης

Σήμερα, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις από το φυσικό τους περιβάλλον, τις φυσικές καταστροφές και τις οικονομικές κρίσεις (Ho et al., 2014). Η οικονομική κρίση και οι φυσικές καταστροφές έχουν γενικές συνέπειες που επηρεάζουν όλους τους τομείς της οργανωτικής, κοινωνικής και οικονομικής ζωής. Γενικά, η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση έχει δυσμενείς επιπτώσεις στους οργανισμούς. Για να μπορέσουν οι οργανώσεις να είναι ευέλικτες εξαρτώνται από την ηγεσία και τους ανθρώπους τους, την

προσοχή και την κατανόηση της κατάστασης λειτουργίας τους, την ικανότητά τους να εποπτεύουν τις ευπάθειες και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στην ταχεία αλλαγή. Ως εκ τούτου, ο ανθρώπινος πόρος είναι το κεντρικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού.

Η ανθεκτικότητα είναι ένα πολυδιάστατο κοινωνικοτεχνικό φαινόμενο και εξαρτάται από τις δεξιότητες των ατόμων ή των ομάδων για τη διαχείριση της αστάθειας. Κατά κύριο λόγο, ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού δίνει προσοχή μόνο στα θέματα διαχείρισης που προκύπτουν μετά από μία καταστροφή ή κρίση, όπως για παράδειγμα, στη βοήθεια των εργαζομένων, στην ασφάλιση και στην αποζημίωση (Wang et al., 2009). Ωστόσο, το θέμα αυτό είναι πολύ σημαντικό και ευρύ και πρέπει να διερευνηθεί λεπτομερώς, επειδή το μεταβαλλόμενο τοπίο των επιχειρήσεων και η αύξηση των ανθρωπογενών και φυσικών καταστροφών αποτελούν συνεχώς απειλές για την οργανωτική σταθερότητα (Siddiqui, 2017).

Η μελέτη της οργανωτικής ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κρίσεων είναι σχετικά νέα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Wang et al., 2009; Ho et al., 2014). Ένα πρόσφατο παράδειγμα μελέτης είναι οι οικονομικοί συνεταιρισμοί που συνεισφέρουν στη μείωση του αντίκτυπου μιας τραπεζικής κρίσης. Οι οικονομικοί συνεταιρισμοί μπορούν να βοηθήσουν στην συνέχιση του εμπορίου χωρίς την χρήση της κυβερνητικής διάσωσης καταδεικνύοντας ένα τομέα που αντιμετωπίζει μεγαλύτερα προβλήματα κινδύνου και που επικεντρώνεται στις ανάγκες των μελών- πελατών του. Δίνουν μια εναλλακτική λύση στην τρέχουσα πολιτική της μεγαλύτερης δημόσιας ρύθμισης των ιδιωτικών τραπεζών ενώ σε πολλές χώρες παρέχουν τραπεζική και ασφαλιστική κάλυψη σε άτομα με χαμηλό εισόδημα (Birchall & Ketilson, 2009).

Οι συνεταιρισμοί μπορούν να μειώσουν τον αντίκτυπο της ύφεσης. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι συνεταιρισμοί σε όλους τους τομείς επιβιώνουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους: το ποσοστό επιβίωσης νέων επιχειρήσεων είναι καλύτερο και η μακροβιότητα των συνεταιρισμών είναι εντυπωσιακή. Συγκεκριμένα, οι συνεταιρισμοί των εργαζομένων μπορούν να επικεντρωθούν στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης μέσω ανάλογων συνεταιρισμών εργασίας, στις διασώσεις εργαζομένων, σε

συνεταιρισμού καταναλωτών για τη μείωση του κόστους των τροφίμων και άλλων βασικών προϊόντων και σε συνεταιρισμούς παραγωγών για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων μελών (Birchall, 2009).

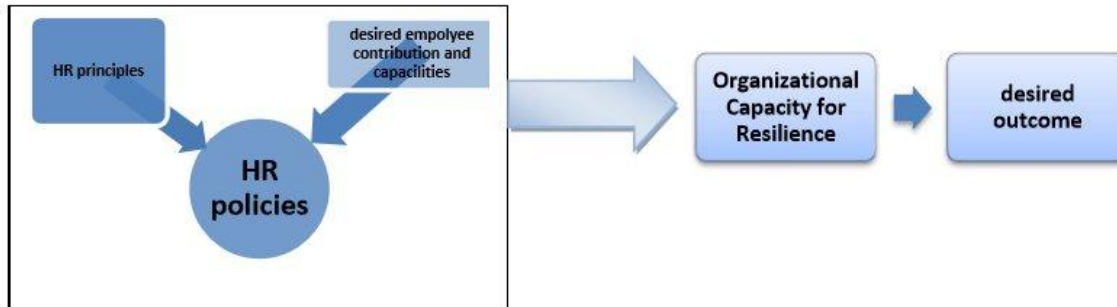
Ακόμη, οι εκθέσεις δείχνουν ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής αναταραχής στις ΗΠΑ, οι συνεταιρισμοί αποταμιεύσεων και πιστώσεων, οι πιστωτικές ενώσεις και οι συνεταιριστικές τράπεζες παρουσίασαν αύξηση σχεδόν σε όλες τις επιχειρηματικές πτυχές, όπως αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και των καταθέσεων, αυξημένο όγκο δανεισμού, καλύτερο επιτόκιο και μεγαλύτερη σταθερότητα (με βάση τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας και τα ποσοστά αθέτησης δανείων). Έχουν σημειώσει πολύ λίγες απώλειες στις επενδύσεις και μέχρι στιγμής πολύ λίγοι χρειάστηκαν κυβερνητική βοήθεια (Ferri, 2008).

Παρόλα αυτά, η ύφεση πλήττει σκληρά τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σε αυτές, η ύφεση μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη συνεχή ενίσχυση του τομέα της αποταμίευσης και της χρηματοπιστωτικής ένωσης και την ανάπτυξη γεωργικών συνεταιρισμών και νέων συνεταιριστικών ενώσεων ή ομοσπονδιών για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σημαντική είναι επίσης η ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των συνεταιρισμών μέσω της τεχνικής βοήθειας, της ανάπτυξης προϊόντων και του δίκαιου εμπορίου. Τέλος, η συνέχιση της ανάπτυξης κοινών επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας όπως η ηλεκτρική ενέργεια και το νερό είναι καθοριστική (Birchall & Ketilson, 2009).

3.5 Συμβολή επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης στην βελτίωση της ανθεκτικότητας σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Το σύστημα ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατάρτιση και την ανάπτυξη και στην οικοδόμηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας. (Hollnagel et al., 2008). Οι Lengnick-Hall et al., (2011) παρουσίασαν ένα μοντέλο που υποδεικνύει ότι η

ικανότητα ανθεκτικότητας συνδέεται άμεσα με το σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και οι επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων ρυθμίζουν τη διαμόρφωση της πολιτικής του Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, είναι εξαιρετικά σημαντικό να καθοριστεί η απαιτούμενη συμβολή των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης ή επιθυμητή συμπεριφορά ανθεκτικότητας (Siddiqui, 2017).



Εικόνα 3 Στρατηγικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Lengnick-Hall et al., 2011).

Συνολικά, το σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εστιάζει σε ορισμένα βασικά σημεία. Αρχικά πρέπει να εστιάσει στην παραγωγικότητα (Wynter-Palmer, 2009). Ο Casanova (2002) θεωρεί ότι παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και προγράμματα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας «... δεν είναι δυνατόν να εισαχθεί ή να χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε νέα τεχνική ή σύγχρονο σχέδιο ... εκτός αν είναι διαθέσιμο καλά εκπαιδευμένο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα». Σε επίπεδο επιχείρησης, ο Collins (2001) θεωρεί ότι πρέπει να εστιάζει στο ρόλο της ηγεσίας (Collins, 2001, 63). Πιστεύει ότι όταν ένας μεγαλοφυής ηγέτης θέτει ένα όραμα, στρατολογεί «ένα πλήθος εξαιρετικά ικανών βοηθών για να πραγματοποιηθεί το όραμα αυτό».

Αντίθετα, ο Finegold (1991) δηλώνει περαιτέρω ότι η εταιρική ικανότητα πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις αλλαγές συνδέεται άμεσα με τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Παραδείγματος χάριν, οι εργαζόμενοι στην παραγωγή που εκπαιδεύονται να επαναπρογραμματίζονται και να μετακινούνται εύκολα μεταξύ διαφόρων θέσεων και οι διαχειριστές που έχουν γνώση ολόκληρης της οργάνωσης και όχι μόνο μίας λειτουργικής ειδικότητας, θα μπορούν να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη ευελιξία τους εξωτερικούς

κραδασμούς. Ακόμη, οι πολιτικές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και την κατάρτιση θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμβάλλουν στη βελτίωση της προσαρμοστικής ικανότητας και καινοτομίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι πιέσεις μετασχηματισμού που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική αλλαγή (Lassnigg, 2001).

Δεν είναι τυχαίο ότι η στρατηγική απέναντι στα σημερινά προβλήματα μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να αποκαταστήσουν, να αντισταθμίσουν ή να «ανακουφίσουν» τις πιο δυσμενείς συνέπειες της ανεπαρκούς λειτουργίας της οικονομίας και των αγορών εργασίας (Casanova, 2002, 36). Η λύση έγκειται στη στρατηγική της επαγγελματικής κατάρτισης μέσα από «πρόγραμμα σπουδών της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης» (Kennedy και Sweeting, 2003). Ο Streeck (1989) υποστηρίζει τέλος, ότι «οι κοινωνίες που αντιμετωπίζουν τη μάθηση ως επένδυση ή ως επί το πλείστον δικαίωμα του πολίτη θα καταλήξουν με λιγότερες δεξιότητες από τις κοινωνίες όπου η μάθηση αντιμετωπίζεται ως υποχρέωση».

3.6 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση εξαγάγαμε τα παρακάτω βασικά συμπεράσματα εμβαθύνοντας στα εξής πεδία:

1. Η κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι έρευνες αναγνωρίζουν ότι η κατάρτιση διευκολύνει την παραγωγική ικανότητα των εργαζομένων διότι δεν τους προκαλεί ή πείθει άμεσα να πετύχουν ένα στόχο, αλλά τους παρέχει τις οργανωτικές συνθήκες που τους βοηθούν να επιδιώξουν καλύτερες επιδόσεις.
2. Η κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιδρά θετικά στην ανθεκτικότητα του οργανισμού βελτιώνοντας την προσαρμοστική του ικανότητα και καινοτομία, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις πιέσεις μετασχηματισμού που προκύπτουν από το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον.

3. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι ο πολιτισμός, η κοινή νοοτροπία, η ισορροπημένη γραφειοκρατία, η ηγεσία, οι ατομικές δυνατότητες και η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
4. Ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το είδος των κινδύνων απέναντι στους οποίους ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ανθεκτικότητα σχετίζεται με τον χαρακτήρα του ίδιου του οργανισμού απέναντι στις κρίσεις. Αν για παράδειγμα η κουλτούρα της επιχείρησης στηρίζει την εκπαίδευση και την εύκολη μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ διαφόρων θέσεων και όχι τη σταθερότητα τους σε μια μόνο λειτουργική ειδικότητα, αυτοί θα μπορούν να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη ευελιξία τους εξωτερικούς κραδασμούς.

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Η φιλοσοφία της έρευνας περιλαμβάνει τα πιστεύω σχετικά με τον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων σχετικά με ένα φαινόμενο. Ο όρος επιστημολογία (αυτό που είναι γνωστό ότι είναι αληθινό) σε αντίθεση με την πεποίθηση (αυτό που πιστεύεται ότι είναι αληθινό) περιλαμβάνει διάφορες φιλοσοφίες της ερευνητικής προσέγγισης. Ο σκοπός της επιστημολογίας, λοιπόν, είναι η διαδικασία μετασχηματισμού αυτών που πιστεύεται ότι είναι αληθινά σε γνωστά συμπεράσματα. Δύο κύριες ερευνητικές φιλοσοφίες βρίσκονται στη δυτική επιστημονική παράδοση, ο θετικισμός και η φαινομενολογία (Franklin, 2012).

Οι υποστηρικτές της φαινομενολογικής προσέγγισης πιστεύουν ότι μόνο με υποκειμενική ερμηνεία και παρέμβαση στην πραγματικότητα μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή αυτή η πραγματικότητα. Η μελέτη των φαινομένων στο φυσικό τους περιβάλλον είναι το κλειδί της ερμηνευτικής φιλοσοφίας, μαζί με την αναγνώριση ότι οι επιστήμονες δεν μπορούν να αποφύγουν να επηρεάσουν τα φαινόμενα που μελετούν. Παραδέχονται ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές ερμηνείες της πραγματικότητας, αλλά υποστηρίζουν ότι αυτές οι ερμηνείες είναι οι ίδιες μέρος της επιστημονικής γνώσης που αναζητούν. Η φαινομενολογική προσέγγιση έχει μια παράδοση που δεν είναι λιγότερο πλούσια από αυτή του θετικισμού (Bhattacharjee, 2012).

Οι θετικιστές πιστεύουν ότι η πραγματικότητα είναι σταθερή και μπορεί να παρατηρηθεί και να περιγραφεί αντικειμενικά (Creswell, 2003.), χωρίς παρέμβαση στα φαινόμενα που μελετώνται. Υποστηρίζουν ότι τα φαινόμενα πρέπει να απομονωθούν και ότι οι παρατηρήσεις πρέπει να επαναληφθούν. Αυτό συχνά συνεπάγεται το χειρισμό της πραγματικότητας ως παραλλαγές μίας και μόνης ανεξάρτητης μεταβλητής, προκειμένου να εντοπιστούν οι κανονικότητες και να σχηματιστούν σχέσεις μεταξύ μερικών από τα συστατικά του κοινωνικού κόσμου. Προβλέψεις μπορούν να γίνουν με βάση τις

παρατηρηθείσες και εξηγηθείσες πραγματικότητες και τις σχέσεις τους. Η θετικιστική προσέγγιση έχει μια μακρά και πλούσια ιστορική παράδοση και είναι τόσο ενσωματωμένη στην κοινωνία μας, που οι ισχυρισμοί της γνώσης που δεν βασίζονται στη θεωρία του θετικισμού απλώς απορρίπτονται ως μη επιστημονικοί και συνεπώς άκυροι (Hirschheim, 1985).

Στη παρούσα έρευνα μελετάμε την συμβολή της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Βασιζόμαστε σε θεωρία η οποία υπάρχει σχετικά με τους παράγοντες που διευκολύνουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τα οφέλη της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης στον εργαζόμενο, την απόδοση του και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του ιδίου ατομικά αλλά και του οργανισμού. Ως εκ τούτου, το ερευνητικό πρόβλημα, οι στόχοι και τα ερωτήματα καταλήγουν μέσω της ανασκόπησης της θεωρίας σε υποθέσεις, την αποδοχή ή απόρριψη των οποίων δοκιμάζουμε στο δείγμα εργαζομένων της Vodafone. Δεχόμαστε λοιπόν ότι η πραγματικότητα συμβαδίζει με τη θεωρία και ελέγχουμε αν το δείγμα μας συμμορφώνεται με τις υποθέσεις που προκύπτουν από αυτή τη θεωρία.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση

Η επιστημονική έρευνα μπορεί να έχει δύο πιθανές προσεγγίσεις: επαγωγική ή παραγωγική. Στην επαγωγική έρευνα, ο ερευνητής επιδιώκει να συμπεράνει θεωρητικές έννοιες και μοντέλα από τα δεδομένα που παρατηρεί. Στην παραγωγική έρευνα, αντίθετα, ο ερευνητής επιδιώκει να ελέγξει θεωρητικά μοντέλα και συσχετίσεις με τη χρήση νέων εμπειρικών δεδομένων. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επαγωγική έρευνα είναι αυτή που επιδιώκει να αναπτύξει θεωρία, ενώ η παραγωγική έρευνα ελέγχει την ήδη υπάρχουσα θεωρία με νέα δεδομένα. Είναι σημαντικό να τονισθεί στο σημείο αυτό, ότι η παραγωγική έρευνα δεν ελέγχει μόνο, την υπάρχουσα θεωρία αλλά προσδοκά να την βελτιώσει και να την επεκτείνει. Η επαγωγική και η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση, έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα. Και οι δύο ερευνητικές προσεγγίσεις απαιτούν από τον ερευνητή εξοικείωση με τη θεωρία και με την παρατήρηση.

Θεωρητικά, μια πλήρης έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο επαγωγική όσο και παραγωγική προσέγγιση. Τόσο η ανάπτυξη θεωρίας (επαγωγική έρευνα), όσο και ο

έλεγχος της θεωρίας (παραγωγική έρευνα) είναι εξίσου σημαντικές για την πρόοδο της επιστήμης. Με απλά λόγια, μια θεωρία δεν είναι χρήσιμη αν δεν εφαρμόζεται σε πραγματικά δεδομένα και δεν εξηγεί τα πραγματικά φαινόμενα. Αντίστοιχα, οι παρατηρήσεις (εμπειρικά δεδομένα) δεν είναι χρήσιμες αν δεν μπορούν να βρεθούν σε αυτά συσχετισμοί και μοντέλα που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη θεωρίας (Bhattacharjee, 2012).

Καθώς στην παρούσα εργασία στόχος είναι να γίνει έλεγχος συγκεκριμένων υποθέσεων οι οποίες προκύπτουν από εις βάθος μελέτη της θεωρίας, η ερευνητική προσέγγιση είναι παραγωγική. Η επαγωγική προσέγγιση θα αφορούσε σε ένα θέμα στο οποίο η θεωρία είναι περιορισμένη για το υπό εξέταση φαινόμενο, κάτι που δεν προκύπτει από τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση. Επομένως, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, η παραγωγική προσέγγιση είναι πιο χρήσιμη, καθώς ενδιαφερόμαστε να εξετάσουμε αν οι θεωρία μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά (να εξηγήσει το φαινόμενο) στις συγκεκριμένες συνθήκες που εξετάζουμε (Herman, 2009).

4.3 Τεχνική της έρευνας

4.3.1 Είδη έρευνας

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν τρία είδη έρευνας: Διερευνητική έρευνα, Περιγραφική έρευνα, Αιτιώδης έρευνα (επίσης αναφέρεται ως επεξηγηματική έρευνα) (Shields & Hassan, 2006).

Ο στόχος της διερευνητικής έρευνας είναι να συγκεντρώσει προκαταρκτικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν να προσδιοριστούν τα προβλήματα και να προταθούν υποθέσεις. Η εφαρμοσμένη έρευνα μπορεί να είναι διερευνητική όταν υπάρχει ανάγκη για ευελιξία στην προσέγγιση του προβλήματος, περιορισμοί δεδομένων και ανάγκη λήψης απόφασης σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, όπως η

μελέτη περιπτώσεων ή η έρευνα πεδίου, χρησιμοποιούνται συχνά στην διερευνητική έρευνα (Shields & Rangarjan, 2013).

Ο στόχος της περιγραφικής έρευνας είναι να περιγράψει τα χαρακτηριστικά διαφόρων πτυχών, όπως το δυναμικό της αγοράς ενός προϊόντος ή τα δημογραφικά στοιχεία και τις στάσεις των καταναλωτών που αγοράζουν το προϊόν (Brains et al., 2011).

Ο σκοπός της αιτιολογικής έρευνας είναι να δοκιμαστούν οι υποθέσεις σχετικά με τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Αν ο στόχος είναι να προσδιοριστεί ποια μεταβλητή μπορεί να προκαλέσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, δηλαδή αν υπάρχει σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ μεταβλητών, πρέπει να διεξαχθεί αιτιολογική έρευνα. Προκειμένου να προσδιοριστεί η αιτιότητα, είναι σημαντικό να διατηρηθεί σταθερή η μεταβλητή που υποτίθεται ότι προκαλεί μεταβολή στην άλλη μεταβλητή και στη συνέχεια να μετρηθούν οι αλλαγές στις άλλες μεταβλητές. Αυτός ο τύπος έρευνας είναι πολύ περίπλοκος και ο ερευνητής δεν μπορεί ποτέ να είναι απόλυτα βέβαιος ότι δεν υπάρχουν άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αιτιώδη συνάφεια, ειδικά όταν ασχολούνται με τις στάσεις και τα κίνητρα των ανθρώπων. Υπάρχουν συχνά πολύ βαθύτερες ψυχολογικές σκέψεις, που ακόμη και ο ερωτώμενος μπορεί να μην γνωρίζει. Υπάρχουν δύο μέθοδοι έρευνας για την διερεύνηση της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ μεταβλητών: Πειραματισμός και προσομοίωση (Kotler & Armstrong, 2006).

4.3.2 Μέθοδοι έρευνας

Οι κυριότερες μέθοδοι έρευνας είναι η ποιοτική και η ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα είναι κυρίως διερευνητική έρευνα. Χρησιμοποιείται για την κατανόηση των υποκείμενων αιτιών, απόψεων και κινήτρων που σχετίζονται με ένα φαινόμενο. Παρέχει γνώσεις σχετικά με το πρόβλημα ή βοηθά στην ανάπτυξη ιδεών και υποθέσεων για την ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται επίσης για να αποκαλύψει τάσεις στη σκέψη και τις απόψεις, αναλύοντας βαθύτερα ένα φαινόμενο. Οι ποιοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων ποικίλλουν με τη χρήση μη δομημένων ή ημι-δομημένων τεχνικών. Μερικές

κοινές μέθοδοι περιλαμβάνουν ομάδες εστίασης (ομαδικές συζητήσεις) και ατομικές συνεντεύξεις. Το μέγεθος του δείγματος είναι συνήθως μικρό (Herman, 2009).

Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση του προβλήματος μέσω της δημιουργίας ψηφιακών δεδομένων ή δεδομένων που μπορούν να μετατραπούν σε αξιοποιήσιμες στατιστικές. Χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση στάσεων, απόψεων, συμπεριφορών, και άλλων μεταβλητών με στόχο τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ένα μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού. Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί μετρήσιμα στοιχεία για να αποκαλύψει πρότυπα στον τομέα της έρευνας. Οι ποσοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων είναι πολύ πιο δομημένες από τις ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων. Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων περιλαμβάνουν διάφορες μορφές ερευνών όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, διαχρονικές μελέτες, δημοσκοπήσεις και συστηματικές παρατηρήσεις (Herman, 2009).

4.4 Ερευνητικός σχεδιασμός

4.4.1 Ερευνητική μέθοδος

Καθώς ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ της επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποσοτική έρευνα. Η έρευνα είναι πρωτογενής είναι καθώς βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, μέσω του επιλεγμένου πληθυσμού, και όχι σε δευτερογενή δεδομένα, δηλαδή δεδομένα που έχουν καταγράψει άλλες έρευνες. Η ποσοτική μέθοδος έρευνας δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των φαινομένων μέσα από αριθμητικά δεδομένα που αναλύονται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και ως εκ τούτου επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από το δείγμα στον ευρύτερο πληθυσμό. (Wyse, 2011).

4.4.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και εξετάζει το επίπεδο συμμετοχής, την αντίληψη των εργαζομένων για την χρησιμότητα και τη συμβολή στην ενίσχυση της απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της βελτίωσης του κλίματος στον οργανισμό. Περιλαμβάνει 14 ερωτήματα/δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων δίνονται σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων.

Η δεύτερη ενότητα εξετάζει τα πλεονεκτήματα, τα μπόδια και τους κινδύνους που αφορούν στην ανάπτυξη οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις όπου ζητείται από τον συμμετέχοντα να επιλέξει συγκεκριμένες δηλώσεις. Οι μεταβλητές εδώ αποτελούνται από τη κάθε επιμέρους δήλωση και τα ερωτήματα είναι διχοτομικά (ο συμμετέχων καλείται να σημειώσει ένα X αν θεωρεί σημαντική/αξιόλογη μια δήλωση ή να αφήσει κενό αν δεν θεωρεί κάτι τέτοιο).

Η τρίτη ενότητα αφορά στους παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα και εξετάζει μεταξύ άλλων, το κοινό όραμα, τη προθυμία μάθησης, τη δυνατότητα προσαρμογής, τη συνεργασία και τον ενθουσιασμό στην εργασία. Περιλαμβάνει 30 ερωτήματα/δηλώσεις οι απαντήσεις των οποίων δίνονται σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων. Επίσης, οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν τον βαθμό ικανοποίησης τους από τις πρακτικές της επιχείρησης για την εκπλήρωση των προτεραιοτήτων σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

4.4.3 Δείγμα και δειγματοληψία

Το σύνολο του δείγματος είναι εργαζόμενοι στην εταιρεία Vodafone Ελλάδος, άνδρες και γυναίκες, ανεξαρτήτως ηλικίας, ιεραρχίας στην εταιρεία, προϋπηρεσίας, μορφωτικού επιπέδου. Ο συνολικός πληθυσμός ανέρχεται στους 1649 εργαζομένους που αποτελεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στην Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις ανέρχονται στους 242. Στα κεντρικά γραφεία της Vodafone στο Χαλάνδρι εργάζονται 908 υπάλληλοι (888 χωρίς τους υπαλλήλους του καταστήματος). Στην Θεσσαλονίκη εργάζονται 49 άτομα. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι απασχολούνται σε καταστήματα ή σε τοπικά γραφεία ανά την Ελλάδα.

Η έρευνα βασίζεται στη δειγματοληψία ευκολίας ή διαθεσιμότητας με στόχο τη συλλογή δεδομένων από τουλάχιστον 100 εργαζομένους. Πρόκειται για δειγματοληψία ευκολίας, καθώς ο ερευνητής μέσω των ήδη εδραιωμένων επαφών του με την εταιρεία έρχεται σε επαφή με τους εργαζομένους με στόχο την συμμετοχή τους στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διατέθηκαν σε μορφή word στην υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού, η οποία τα έστειλε στο διοικητικό προσωπικό της εταιρείας. Τα άτομα που απαντούσαν πάνω στη φόρμα του ερωτηματολογίου τα έστειλαν πίσω στην υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού και εκείνη τα προωθούσε απευθείας στον ερευνητή. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε 100 εργαζομένους και τελικά συγκεντρώθηκαν 72 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

4.4.4 Εργαλεία στατιστικής ανάλυσης

Για την ανάλυση των δεδομένων θα χρησιμοποιηθούν αρχικά εργαλεία περιγραφικής στατιστικής ώστε τα δεδομένα να παρουσιαστούν συνοπτικά με ουσιαστικό τρόπο. Η περιγραφική στατιστική, παρά το γεγονός ότι δεν επιτρέπει να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις συσχετίσεις των μεταβλητών που εξετάζονται, είναι πολύ σημαντική γιατί οπτικοποιεί τα ανεπεξέργαστα δεδομένα και επιτρέπει την απλούστερη ερμηνεία των

δεδομένων. Αρχικά λοιπόν, μέσω των εργαλείων περιγραφικής στατιστικής του SPSS, παρουσιάζονται πίνακες συχνότητας των δεδομένων σε ποσοστά. Επίσης υπολογίζονται η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και η μέγιστη και ελάχιστη τιμή για κάθε μεταβλητή (Laerd Statistics, 2016).

Οι μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής είναι τεχνικές που μας επιτρέπουν να χρησιμοποιήσουμε αυτά τα δείγματα για να κάνουμε γενικεύσεις για τον πληθυσμό από τον οποίο αντλήθηκαν τα δείγματα. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (ή συσχέτιση Pearson) είναι ένα μέτρο της δύναμης και της κατεύθυνσης της σύνδεσης που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Η συσχέτιση Pearson επιχειρεί να βρει την ευθεία γραμμή που αντιπροσωπεύει καλύτερα τα δεδομένα, και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, r , δείχνει την απόκλιση των δεδομένων από αυτή τη γραμμή. Με τη συσχέτιση Pearson, για παράδειγμα, μπορούμε να εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ κάθε μεταβλητής των δημογραφικών στοιχείων (τμήμα Δ του ερωτηματολογίου – ανεξάρτητες μεταβλητές) και των εξαρτημένων μεταβλητών των υπολοίπων τμημάτων του ερωτηματολογίου (Laerd Statistics, 2016).

4.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η εγκυρότητα καθορίζει εάν τα επιτευχθέντα αποτελέσματα πληρούν όλες τις απαιτήσεις της μεθόδου επιστημονικής έρευνας (αν δηλαδή το εργαλείο μετρά αυτό που προτίθεται να μετρήσει). Η εσωτερική εγκυρότητα υπαγορεύει τον τρόπο δομής ενός ερευνητικού σχεδιασμού και περιλαμβάνει όλα τα στάδια της μεθόδου της επιστημονικής έρευνας. Θα πρέπει να αποφευχθεί ο παραπλανητικός και ασυνεπής σχεδιασμός, καθώς θέτει σε κίνδυνο την ακεραιότητά της έρευνας. Η εσωτερική εγκυρότητα και αξιοπιστία αποτελούν τον πυρήνα οποιουδήποτε ερευνητικού σχεδιασμού. Η εξωτερική εγκυρότητα είναι η διαδικασία εξέτασης των αποτελεσμάτων και η διερεύνηση του κατά πόσο υπάρχουν άλλες πιθανές αιτιώδεις σχέσεις. Οποιοσδήποτε σχεδιασμός επιστημονικής έρευνας παρουσιάζει μόνο μια πιθανή αιτία για το μελετημένο αποτέλεσμα. Υπάρχει

πάντοτε η πιθανότητα ένας άλλος άγνωστος παράγοντας να συνεισφέρει στα αποτελέσματα και τα ευρήματα. Για να διασφαλιστεί η εσωτερική και εξωτερική εγκυρότητα, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου να περιλαμβάνουν όσο το δυνατόν πληρέστερα το περιεχόμενο των ερευνητικών ερωτημάτων. Για το λόγο αυτό τα ερωτήματα διατυπώθηκαν μετά από εις βάθος ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αντλήθηκαν από αντίστοιχες έρευνες του πεδίου (Σιούλης & Γαρδικιώτης, 2013).

Σχετικά με την αξιοπιστία της έρευνας, θα ήταν σημαντικό να διενεργηθεί η ίδια έρευνα σε 2^η φάση και να συγκριθούν τα αποτελέσματα ως προς τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Σε μια τέτοια περίπτωση, η συσχέτιση μεταξύ των μέσων όρων απαντήσεων των δύο φάσεων θα μας βοηθούσε να συμπεράνουμε ότι η έρευνα είναι αξιόπιστη. Καθώς όμως το δείγμα και το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της παρούσας έρευνας είναι περιορισμένα, διατηρούμε επιφυλάξεις σχετικά με το αν η αξιοπιστία θα ήταν ανεπαρκής και σε περίπτωση μεγαλύτερου δείγματος. Η εσωτερική αξιοπιστία του εργαλείου συλλογής δεδομένων ελέγχεται με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's alpha.

Κεφάλαιο 5. Ανάλυση αποτελεσμάτων και Συζήτηση

5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Το δείγμα αποτελείται από 72 άτομα, εργαζομένους της Vodafone. Το 51,4% είναι άνδρες και το 48,6% γυναίκες. Το 51,4% είναι νέα στελέχη, το 43,1% μάνατζερ και το 5,6% διευθυντές τμήματος. Το 16,7% ανήκουν σε ηλικίες 18-28 ετών, το 62,5% σε ηλικίες 29-39 ετών και το 20,8% σε ηλικίες 40-50 ετών. Το 11,1% έχει προϋπηρεσία μικρότερη των 5 ετών, το 51,4% 5-10 ετών και το 37,5% 10 – 20 ετών. Το 26,4% του δείγματος έχει εκπαίδευση ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 73,6% μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο.

5.2 Ανάλυση αξιοπιστίας (Cronbach's alpha)

Στον ακόλουθο Πίνακα 3, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπολογισμού του συντελεστή Cronbach's alpha, από την ανάλυση αξιοπιστίας. Ο συντελεστής Cronbach's alpha υπολογίστηκε για το σύνολο ενοτήτων και τις υποενότητες οι οποίες περιλαμβάνουν δηλώσεις που μετρώνται σε κλίμακα Likert 5 βαθμίδων. Παρατηρούμε ότι για κάθε ομάδα δηλώσεων που αναλύθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερος του 0,860 που σημαίνει ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι αρκετά ικανοποιητική.

Πίνακας 3 Ανάλυση αξιοπιστίας με υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's alpha

Ενότητα Ερωτηματολογίου	Cronbach's alpha
A (σύνολο ενότητας)	0,947

A (συμμετοχή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης)	0,893
A (χρησιμότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης)	0,895
A (επίδραση προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση)	0,860
Γ (σύνολο ενότητας)	0,973
Γ7 (κοινό όραμα, προθυμία μάθησης, δυνατότητα προσαρμογής, συνεργασία, ενθουσιασμός εργασίας)	0,949
Γ8 (σημασία παραγόντων για την εξασφάλιση οργανωσιακής ανθεκτικότητας)	0,937
Γ9 (ικανοποίηση από την επιχείρηση για την εξασφάλιση οργανωσιακής ανθεκτικότητας)	0,931

5.3 Ανάλυση εγκυρότητας

Το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και βασίζεται στην έκθεση του The Economist Intelligence Unit σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και το Organizational Resilience Questionnaire του Jiangxi University of Finance and Economics.

5.4 Έλεγχος και ανάλυση υποθέσεων

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις δηλώσεις που αντιστοιχούν στη συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Πίνακας 4 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για τη συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Η εταιρεία που εργάζομαι διαθέτει πρόγραμμα εκπαίδευσης στο αντικείμενο εργασίας μου.	4.2	12.5	12.5	47.2	23.6
Συμμετέχω συχνά στο πρόγραμμα εκπαίδευσης της εταιρείας μου.	4.2	22.2	16.7	44.4	12.5
Θυμάμαι αυτά που έμαθα στο πρόγραμμα εκπαίδευσης.	4.2	8.3	23.6	40.3	23.6
Μου αρέσουν πάρα πολύ τα προγράμματα εκπαίδευσης.	4.2	9.7	11.1	45.8	29.2

Στον μέσο όρο των τεσσάρων δηλώσεων, το δείγμα παρουσιάζει μέση τιμή $3,674 \pm 0,939$, επικρατούσα τιμή 3,75 και διάμεσο 3,75 (Πίνακας 5). Το 72,2% του δείγματος παρουσιάζει μέση τιμή των τεσσάρων δηλώσεων μεγαλύτερη του 3, ενώ το 33,3% παρουσιάζει μέση τιμή μεγαλύτερη του 4.

Δεδομένου ότι πάνω από το 50% του δείγματος παρουσιάζουν μέση τιμή των τεσσάρων δηλώσεων μεγαλύτερη του 3, αποδεχόμαστε την υπόθεση H1 ότι οι εργαζόμενοι στη Vodafone συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Πίνακας 5 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για την ομάδα συμμετοχής στο πρόγραμμα εκπαίδευσης

	Συμμετοχή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης
M.T.	3.674

T.A.	0,939
Επικρατούσα τιμή	3,75
Διάμεσος	3,75

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις δηλώσεις που αντιστοιχούν στη χρησιμότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Πίνακας 6 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για τη χρησιμότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Η εκπαίδευση είναι πολύ ωφέλιμη για τη δουλειά μου.	4.2	4.2	11.1	23.6	37.5
Η συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης είναι πολύ χρήσιμη για τη δουλειά μου.	4.2	4.2	18.1	37.5	36.1
Μετά το πρόγραμμα εκπαίδευσης, γνωρίζω πολύ περισσότερα για τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης από ό, τι πριν.	0	4.2	27.8	43.1	25
Μαθαίνω πολλά νέα στοιχεία από το πρόγραμμα εκπαίδευσης	0	8.3	33.3	44.4	13.9
Στην καθημερινή μου εργασία, χρησιμοποιώ συχνά τις γνώσεις που απέκτησα στο πρόγραμμα	0	20.8	22.2	44.4	12.5

εκπαίδευσης.					
Καταφέρνω με επιτυχία να εφαρμόσω τα περιεχόμενα του προγράμματος εκπαίδευσης στην καθημερινή μου δουλειά.	0	4.2	26.4	56.9	12.5

Στον μέσο όρο των έξι δηλώσεων, το δείγμα παρουσιάζει μέση τιμή $3,771 \pm 0,749$, επικρατούσα τιμή 2,67 και διάμεσο 3,83 (Πίνακας 7). Το 83,3% του δείγματος παρουσιάζει μέση τιμή των έξι δηλώσεων μεγαλύτερη του 3, ενώ το 40,3% παρουσιάζει μέση τιμή μεγαλύτερη του 4.

Δεδομένου ότι πάνω από το 50% του δείγματος παρουσιάζουν μέση τιμή των τεσσάρων δηλώσεων μεγαλύτερη του 3, αποδεχόμαστε την υπόθεση H_2 ότι οι εργαζόμενοι στη Vodafone θεωρούν τα προγράμματα εκπαίδευσης χρήσιμα για την εργασία τους.

Πίνακας 7 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για την ομάδα χρησιμότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης

	Συμμετοχή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης
M.T.	3.771
T.A.	0.747
Επικρατούσα τιμή	2,67
Διάμεσος	3,83

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στη δήλωση που αντιστοιχεί στην επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρατηρούμε ότι το 62,5% του δείγματος απαντά θετικά, ενώ το 33,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επομένως, και καθώς άνω του 50% του δείγματος αποδέχονται ως θετική τη δήλωση, αποδεχόμαστε την υπόθεση H3, σχετικά με τη θετική επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 8 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Από το πρόγραμμα εκπαίδευσης, έγινα περισσότερο ικανοποιημένος από τη δουλειά μου.	0	4.2	33.3	48.6	13.9

Ομοίως, στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις δηλώσεις που αντιστοιχούν στην επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση. Παρατηρούμε ότι και στις δύο δηλώσεις άνω του 50% του δείγματος απαντούν θετικά, και ως εκ τούτου αποδεχόμαστε την υπόθεση H4, σχετικά με τη θετική επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 9 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Η απόδοση της δουλειάς μου έχει βελτιωθεί με την εφαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου.	0	8.3	34.7	48.6	8.3
Συνολικά, μου φαίνεται ότι η εφαρμογή του περιεχομένου του προγράμματος εκπαίδευσης διευκόλυνε τη ροή εργασίας στην εταιρεία μου.	0	4.2	34.7	48.6	12.5

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στη δήλωση που αντιστοιχεί στην επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο οργανωσιακό κλίμα. Παρατηρούμε ότι το μόλις το 38,9% του δείγματος απαντά θετικά, ενώ το 48,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επομένως, και καθώς κάτω του 50% του δείγματος αποδέχονται ως θετική τη δήλωση, απορρίπτουμε την υπόθεση H5, σχετικά με τη θετική επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο οργανωσιακό κλίμα.

Πίνακας 10 Κατανομή συχνότητων στις δηλώσεις για την επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο οργανωσιακό κλίμα

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Συνολικά, μου φαίνεται ότι το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε λόγω της συμμετοχής στο πρόγραμμα εκπαίδευσης.	4.2	8.3	48.6	26.4	12.5

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις δηλώσεις για την ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στον οργανισμό. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (36.1%) θεωρεί ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα υποστηρίζεται από την επιχείρηση αλλά με περιθώρια βελτίωσης, ενώ μόνο το 25% θεωρεί ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παράγοντα επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης. Επομένως απορρίπτουμε την υπόθεση H6.

Πίνακας 11 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στον οργανισμό

Δήλωση	Θετικές απαντήσεις (%)
Υποστηρίζεται από την επιχείρηση αλλά με περιθώρια βελτίωσης	36.1
Είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παράγοντα επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης	25
Αναγνωρίζεται ως προτεραιότητα, αλλά εξακολουθεί να επιδιώκει την πλήρη υποστήριξη από όλα τα μέλη του οργανισμού	22.2
Ένα απαραίτητο κακό που επιβάλλεται από εσωτερικούς κανονισμούς	16.7

Σύμφωνα με τον Πίνακα 12, το 19.4% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η ευθύνη για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα βαραίνει τους άλλα ανώτερα στε η ευθύνη για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα βαραίνει κάποιον διευθυντή (διευθύνων σύμβουλος, επικεφαλής υπηρεσίας πληροφοριών, οικονομικός διευθυντής, άλλοι διευθυντές) ενώ το 15,3% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ενιαία μονάδα και τα θέματα οργανωσιακής ανθεκτικότητας κατανέμονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Βάσει των παραπάνω, η υπόθεση H7 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 12 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για τους υπευθύνους σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα

Δήλωση	Θετικές απαντήσεις (%)
Ο Διευθύνων σύμβουλος (ή το γραφείο του)	4.2
Ο επικεφαλής της Υπηρεσίας Πληροφοριών (CIO)	8.3
Ο Οικονομικός Διευθυντής	4.2
Άλλος ή άλλοι διευθυντές	8.3
Επικεφαλής Τμήματος (-ων)	25
Άλλα ανώτερα διοικητικά στελέχη (όχι διευθυντές) ή μια μονάδα οργανωσιακής ανάπτυξης στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης	19.4
Δεν υπάρχει ενιαία μονάδα. Τα θέματα οργανωσιακής ανθεκτικότητας κατανέμονται σε ολόκληρο τον οργανισμό	15.3
Δεν ξέρω	5.6
Άλλο	9.7

Σύμφωνα με τον Πίνακα 13, το 43,1% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι το κύριο πλεονέκτημα της οργανωσιακής ανθεκτικότητας είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες. Μόνο το 25% δηλώνει ότι το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην

οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η προστασία της φήμης της εταιρείας σύμφωνα με το 12,5% των συμμετεχόντων. Ως εκ τούτου η υπόθεση H8 απορρίπτεται.

Πίνακας 13 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Δήλωση	Θετικές απαντήσεις (%)
Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης	25
Προστασία της φήμης της εταιρείας	12.5
Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες	43.1
Βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (άνω των 2 ετών)	2.8
Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ελαχιστοποίηση των διαταραχών	4.2
Λειτουργική αποτελεσματικότητα	4.2
Βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις βραχυπρόθεσμα (1-2 χρόνια)	4.2
Δεν ξέρω	0
Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν αποτελεί στόχο για την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι	0

Σύμφωνα με τον Πίνακα 14, διαφαίνεται ότι σύμφωνα με το 23,6% των συμμετεχόντων, το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι. Επομένως αποδεχόμαστε την υπόθεση H9 και επισημαίνουμε ότι άλλα σημαντικά εμπόδια είναι η έλλειψη δεξιοτήτων ή γνώσεων σχετικά με την εξασφάλιση της ανθεκτικότητας / συνέχειας των επιχειρήσεων (19,4%) και οι αδιαφανείς λειτουργίες ή πρακτικές, καθιστώντας ασαφή τα αποτελέσματα των ενεργειών της εταιρείας προς την αύξηση της ανθεκτικότητας (12,5%). Το 20.8% δηλώνει πως δεν αντιμετωπίζει εμπόδια στην εφαρμογή της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Πίνακας 14 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για τα εμπόδια ενσωμάτωσης της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Δήλωση	Θετικές απαντήσεις (%)
Οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι είναι πιο επείγοντες	23.6
Έλλειψη δεξιοτήτων ή γνώσεων σχετικά με την εξασφάλιση της ανθεκτικότητας / συνέχειας των επιχειρήσεων	19.4
Η ανεπάρκεια της ανώτερης διοίκησης σχετικά με την ανθεκτικότητα	4.2
Προβλήματα στο πλαίσιο των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου / οργανωσιακής ανθεκτικότητας του οργανισμού	0
Απουσία / αδυναμία παρουσίασης μιας αναγκαστικής επιχειρηματικής υπόθεσης για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα	4.2
Ανεπαρκής προϋπολογισμός	8.3

Αδιαφανείς λειτουργίες ή πρακτικές, καθιστώντας ασαφή τα αποτελέσματα των ενεργειών της εταιρείας προς την αύξηση της ανθεκτικότητας	12.5
Άλλο	12.5
Δεν ισχύει - δεν αντιμετωπίζουμε εμπόδια στην εφαρμογή της οργανωτικής ανθεκτικότητας	20.8

Σύμφωνα με τον Πίνακα 15, η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία ο οργανισμός χρειάζεται να αναπτύξει ανθεκτικότητα τα επόμενα τρία χρόνια είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα (34,7%). Άλλες σημαντικές πηγές κινδύνου είναι οι ανταγωνιστές στην αγορά (20,8%), η πολιτική αστάθεια (15,3%) και ο κίνδυνος φήμης (12,5%). Επομένως η υπόθεση H10 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 15 Κατανομή συχνότητας στις δηλώσεις για την μεγαλύτερη πηγή κινδύνου που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

Δήλωση	Θετικές απαντήσεις (%)
Ανταγωνιστές στην αγορά	20.8
Μακροοικονομική αβεβαιότητα	34.7
Κίνδυνος φήμης	12.5
Απειλές για την ασφάλεια των πληροφοριών	8.3

Πολιτική αστάθεια / πολιτική αναταραχή	15.3
Διαφθορά / δωροδοκία	0
Περιβαλλοντικές μεταβολές / φυσικές καταστροφές	0
Αυξημένη επίπτωση τρομοκρατικών επιθέσεων ή άλλων εγκλημάτων	8.3
Κίνδυνος ασθενειών και επιδημιών	0

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζεται η κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για το κοινό όραμα, προθυμία μάθησης, δυνατότητα προσαρμογής, συνεργασία και ενθουσιασμός εργασίας.

Πίνακας 16 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για το κοινό όραμα, προθυμία μάθησης, δυνατότητα προσαρμογής, συνεργασία και ενθουσιασμός εργασίας.

Δήλωση	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)
Κοινό όραμα					
Ορίζετε τους μακροπρόθεσμους στόχους ανάπτυξης της σταδιοδρομίας σας και είστε ψυχολογικά προετοιμασμένοι για τα μελλοντικά εμπόδια.	0	12.5	4.2	55.6	27.8

Πιστεύετε ότι αν συνεργαστείτε, η δυσκολία είναι προσωρινή.	0	8.3	20.8	50	20.8
Η προσωπική σας επιτυχία εξαρτάται από την ανάπτυξη της εταιρείας σας	0	8.3	41.7	34.7	15.3
Έχετε σαφείς προσωπικούς στόχους και ευθύνες.	0	8.3	13.9	51.4	26.4
Προθυμία μάθησης					
Συμμετέχετε στη μάθηση για να αποκτήσετε νέες γνώσεις για να αντιμετωπίσετε το άγχος	0	8.3	38.9	33.3	19.4
Αξιοποιείτε ενεργά τις ευκαιρίες μάθησης για την ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων	8.3	4.2	23.6	38.9	25
Μπορείτε να ανανεώσετε γρήγορα τις ικανότητές σας και τις γνώσεις σας με βάση τις αλλαγές της εταιρείας σας	0	16.7	12.5	54.2	16.7
Είστε πρόθυμοι να μάθετε τις δεξιότητες και τις γνώσεις εργασίας από τους συναδέλφους σας.	0	8.3	16.7	44.4	30.6
Δυνατότητα προσαρμογής					
Συνδυάζετε την πρωτοτυπία και την πρωτοβουλία για να κεφαλαιοποιήσετε μια άμεση κατάσταση	4.2	16.7	12.5	51.4	15.3
Μπορείτε να αποδεχτείτε την αλλαγή του χώρου εργασίας και της	0	8.3	22.2	41.7	27.8

οργάνωσης					
Όταν αντιμετωπίζετε μια δυσκολία, μπορείτε να βρείτε τρόπο για να την αντιμετωπίσετε.	4.2	8.3	12.5	55.6	19.4
Συνεργασία					
Μοιράζεστε ευρέως τις πληροφορίες και τις γνώσεις σας	4.2	0	30.6	43.1	22.2
Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και γραμμών παροχής πόρων που οδηγούν στην ικανότητα γρήγορης απόκρισης	0	12.5	26.4	40.3	20.8
Κατανομή εξουσίας και λογοδοσίας	0	16.7	34.7	38.9	9.7
Όταν αντιμετωπίζετε μια δύσκολη κατάσταση, αναζητάτε ενεργά βοήθεια από άλλους.	8.3	9.7	36.1	34.7	11.1
Ενθουσιασμός εργασίας					
Εργάζεστε με ενθουσιασμό και έχετε το θάρρος να ξεπεράσετε διάφορα προβλήματα	8.3	16.7	16.7	38.9	19.4
Σας αρέσει η εργασία σας. Ακόμα και όταν αντιμετωπίζετε δυσκολίες, ποτέ δεν έχετε φόβους.	0	25	16.7	38.9	19.4
Ακόμα και όταν αντιμετωπίζετε πίεση, εξακολουθείτε να έχετε μεγάλο ενθουσιασμό να εργαστείτε	0	15.3	30.6	38.9	15.3

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται οι περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες του μέσου όρου των δηλώσεων που αφορούν το κοινό όραμα, τα προθυμία μάθησης, τη δυνατότητα προσαρμογής, τη συνεργασία και τον ενθουσιασμό εργασίας.

Παρατηρούμε ότι απαντά θετικά το 83,3% του δείγματος σχετικά με το κοινό όραμα, το 75% σχετικά με τη προθυμία μάθησης, το 75% σχετικά με τη δυνατότητα προσαρμογής, το 69,4% σχετικά με τη συνεργασία και το 67,7% σχετικά με τον ενθουσιασμό εργασίας.. Επομένως, και καθώς κάτω του 50% του δείγματος αποδέχονται ως θετικές τις δηλώσεις, αποδεχόμαστε την υπόθεση H11.

Πίνακας 17 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για την ομάδα χρησιμότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης

	Κοινό όραμα	Προθυμία μάθησης	Δυνατότητα προσαρμογής	Συνεργασία	Ενθουσιασμός εργασίας
M.T.	3,505	3,75	3,745	3,552	3,505
T.A.	0,991	0,818	0,880	0,792	0,991
Επικρατούσα τιμή	4	4	4	3,75	4
Διάμεσος	3,667	4	4	3,75	3,667

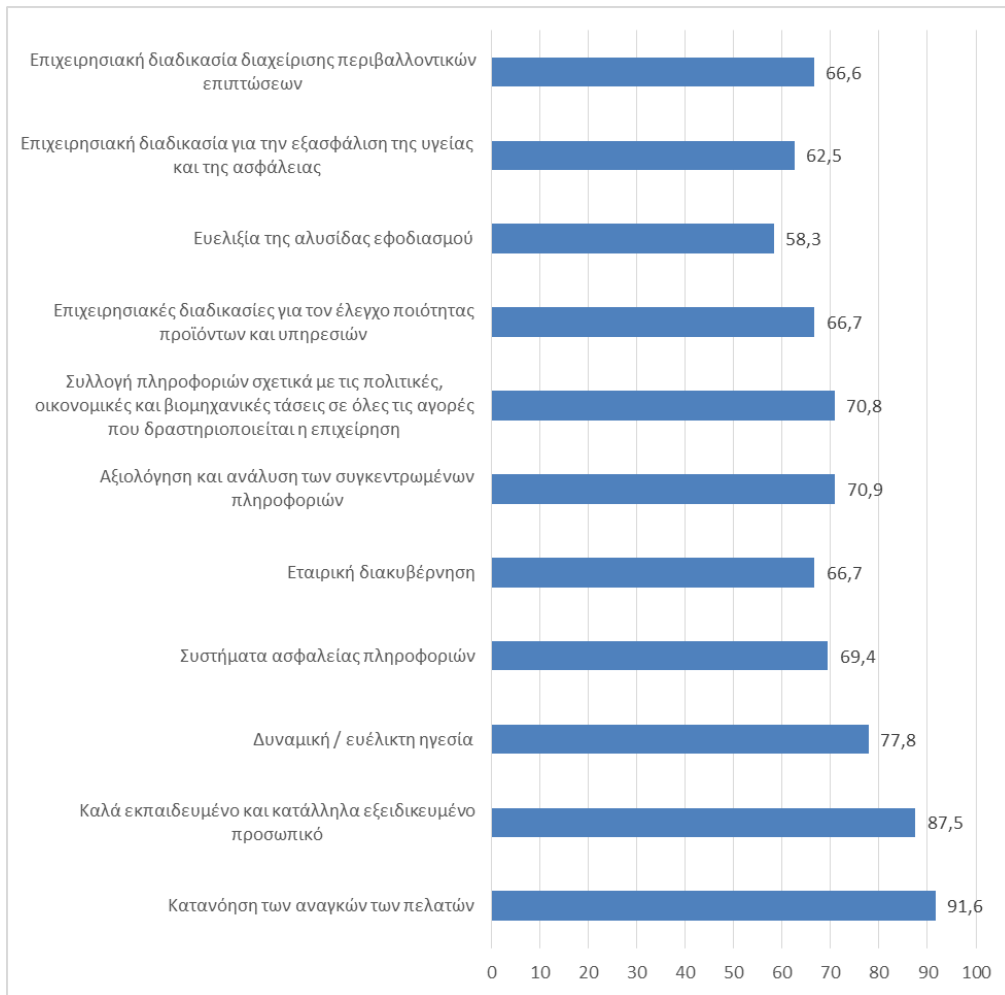
Στον Πίνακα 18 παρατηρούμε την κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την σημασία της εκπαίδευσης σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Στο Διάγραμμα 1, παρουσιάζονται τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων (σημαντικό + πολύ σημαντικό) για κάθε μια διάσταση στην οποία συμβάλλει η εκπαίδευση του προσωπικού. Εφόσον άνω

του 50% του δείγματος απαντά θετικά σε κάθε διάσταση, η υπόθεση H12 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 18 Κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την σημασία της εκπαίδευσης σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα

Δήλωση	Πολύ ασήμαντο (%)	Αρκετά ασήμαντο (%)	Ουδέτερο (%)	Αρκετά σημαντικό (%)	Πολύ σημαντικό (%)
Κατανόηση των αναγκών των πελατών	0	8.3	0	34.7	56.9
Καλά εκπαιδευμένο και κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό	0	8.3	4.2	37.5	50
Δυναμική / ευέλικτη ηγεσία	0	4.2	18.1	38.9	38.9
Συστήματα ασφαλείας πληροφοριών	0	4.2	26.4	48.6	20.8
Εταιρική διακυβέρνηση	4.2	4.2	25	38.9	27.8
Αξιολόγηση και ανάλυση των συγκεντρωμένων πληροφοριών	0	4.2	25	40.3	30.6
Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές, οικονομικές και βιομηχανικές τάσεις σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	0	4.2	25	45.8	25

Επιχειρησιακές διαδικασίες για τον έλεγχο ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών	0	4.2	29.2	36.1	30.6
Ευελξία της αλυσίδας εφοδιασμού	0	13.9	27.8	38.9	19.4
Επιχειρησιακή διαδικασία για την εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας	0	16.7	20.8	34.7	27.8
Επιχειρησιακή διαδικασία διαχείρισης περιβαλλοντικών επιπτώσεων	0	4.2	29.2	47.2	19.4



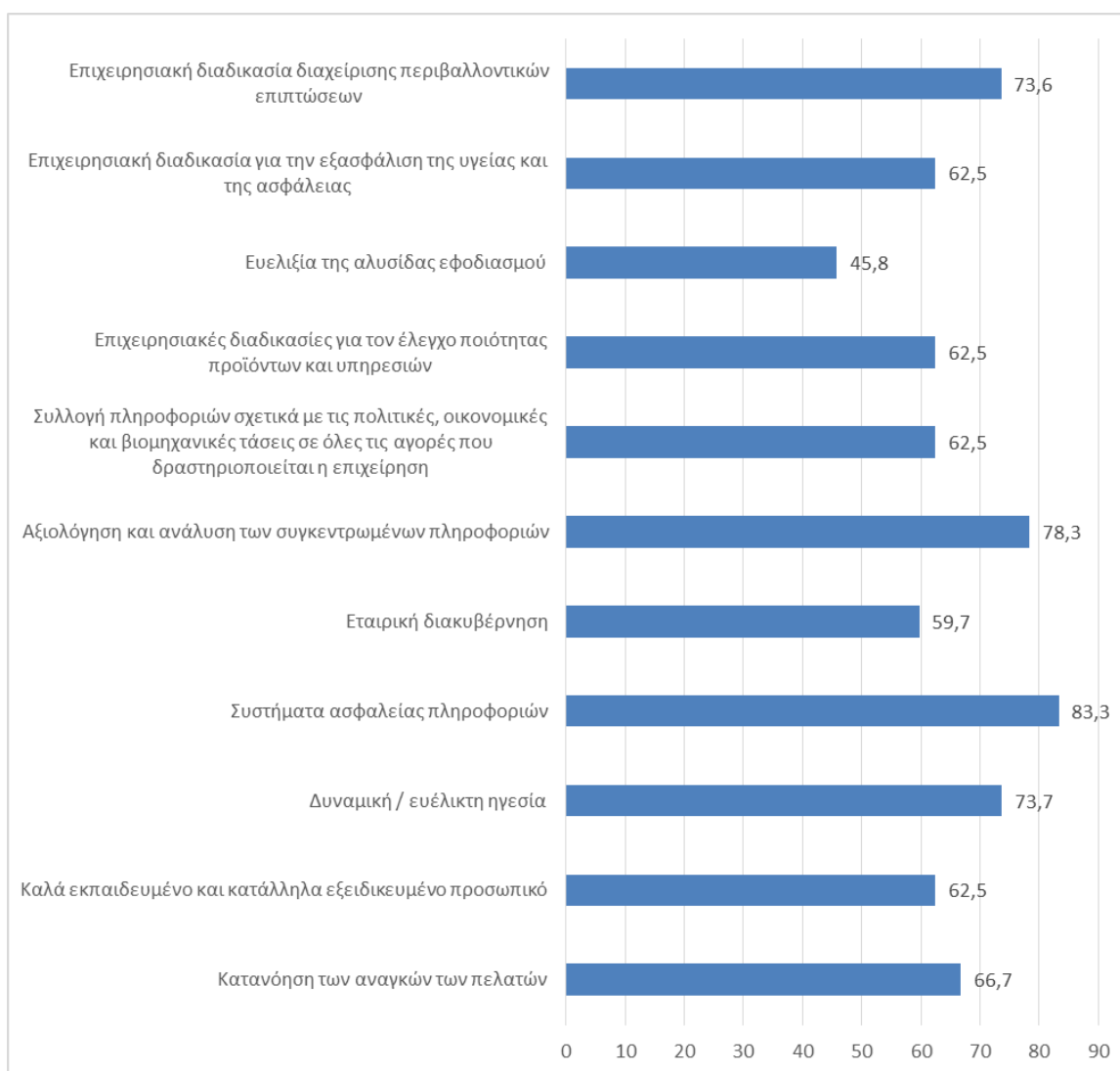
Διάγραμμα 1 Σύνολο θετικών απαντήσεων (σημαντικό + πολύ σημαντικό για κάθε μια διάσταση στην οποία συμβάλλει η εκπαίδευση του προσωπικού)

Στον Πίνακα 19 παρατηρούμε την κατανομή συχνοτήτων στις δηλώσεις για την ικανοποίηση από τον οργανισμό για την τήρηση των προτεραιοτήτων σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Στο Διάγραμμα 2, παρουσιάζονται τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων (πολύ + πάρα πολύ) για τη προτεραιότητα που δίνεται από τον οργανισμό σε κάθε μια διάσταση στην οποία συμβάλλει η εκπαίδευση του προσωπικού. Εφόσον άνω του 50% του δείγματος απαντά θετικά σε κάθε διάσταση, η υπόθεση H13 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 19 Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με το γεγονός ότι ο οργανισμός σας πληροί τις προτεραιότητες που αναφέρατε ότι είναι πολύ ή αρκετά σημαντικές

Δήλωση	Πολύ λίγο (%)	Λίγο (%)	Ούτε πολύ ούτε λίγο (%)	Πολύ (%)	Πάρα πολύ (%)
Κατανόηση των αναγκών των πελατών	4.2	12.5	16.7	23.6	43.1
Καλά εκπαιδευμένο και κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό	4.2	8.3	25	52.8	9.7
Δυναμική / ευέλικτη ηγεσία	0	8.3	18.1	55.6	18.1
Συστήματα ασφαλείας πληροφοριών	0	8.3	8.3	51.4	31.9
Εταιρική διακυβέρνηση	4.2	12.5	23.6	40.3	19.4
Αξιολόγηση και ανάλυση των συγκεντρωμένων πληροφοριών	0	4.3	17.4	55.1	23.2
Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές, οικονομικές και βιομηχανικές τάσεις σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	0	4.2	33.3	44.4	18.1
Επιχειρησιακές διαδικασίες για τον έλεγχο ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών	0	4.2	33.3	44.4	18.1

Ευελιξία της αλυσίδας εφοδιασμού	0	12.5	41.7	38.9	6.9
Επιχειρησιακή διαδικασία για την εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας	0	20.8	16.7	40.3	22.2
Επιχειρησιακή διαδικασία διαχείρισης περιβαλλοντικών επιπτώσεων	4.2	4.2	18.1	51.4	22.2



Διάγραμμα 2 Σύνολο θετικών απαντήσεων για την ικανοποίηση από τις δράσεις του οργανισμού για κάθε μια διάσταση στην οποία συμβάλλει η εκπαίδευση του προσωπικού.

5.5 Πίνακας Θεματοποίησης για επιβεβαίωση/απόρριψη υποθέσεων σχετικά με κάθε στόχο

Ο πρώτος στόχος σχετίζεται με την καταγραφή της συμβολής της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, αναπτύχθηκαν οι υποθέσεις H1 και H4 οι οποίες έγιναν αποδεκτές. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της παρούσης υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στη Vodafone συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα εκπαίδευσης και ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση.

Ο δεύτερος στόχος σχετίζεται με την καταγραφή της επίδρασης της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην ανθεκτικότητα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, αναπτύχθηκαν οι υποθέσεις H2, H3, H5 και H8. Η υπόθεση H2 γίνεται αποδεκτή και καταλήγουμε στο ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι χρήσιμα για την εργασία τους. Η υπόθεση H3 γίνεται επίσης αποδεκτή καθώς τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Η υπόθεση H5 απορρίπτεται, κάτι που σημαίνει ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης δεν φαίνεται να επιδρούν θετικά στο οργανωσιακό κλίμα. Επίσης, η υπόθεση H8 απορρίπτεται και καταλήγουμε στο ότι το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλά η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες.

Ο τρίτος στόχος σχετίζεται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, αναπτύχθηκαν οι υποθέσεις H6, H7, H9, H11, H12 και H13. Η υπόθεση H6 απορρίπτεται, και συμπεραίνουμε ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν φαίνεται να είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παράγοντα επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης, αλλά

υποστηρίζεται από την επιχείρηση με περιθώρια βελτίωσης. Η υπόθεση H7 γίνεται αποδεκτή, καθώς η ευθύνη για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων, βαραίνει τους διευθυντές. Η H9 γίνεται επίσης αποδεκτή και το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι. Η H11 γίνεται αποδεκτή καθώς στην επιχείρηση βρίσκουμε ότι υπάρχει κοινό όραμα, προθυμία μάθησης, δυνατότητα προσαρμογής, συνεργασία και ενθουσιασμός εργασίας. Η υπόθεση H12 επίσης γίνεται αποδεκτή καθώς προκύπτει ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τέλος η υπόθεση H13 γίνεται αποδεκτή αφού συνάγουμε από τα ευρήματα ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση στο ότι συμβάλει στην ανάπτυξη της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Ο τέταρτος στόχος σχετίζεται με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το είδος των κινδύνων απέναντι στους οποίους ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ανθεκτικότητα. Για την επίτευξη του τελευταίου στόχου διαμορφώνεται η υπόθεση H.10 που γίνεται αποδεκτή καθώς προκύπτει ότι η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία ο οργανισμός σας χρειάζεται να αναπτύξει ανθεκτικότητα τα επόμενα τρία χρόνια είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα.

Ο Πίνακας 20 παρουσιάζει τη θεματοποίηση των υποθέσεων για επιβεβαίωση/απόρριψη σχετικά με κάθε στόχο.

Πίνακας 20 Θεματοποίηση για επιβεβαίωση/απόρριψη υποθέσεων σχετικά με κάθε στόχο

Ερευνητικοί στόχοι	Υπόθεση	Αποδοχή/ Απόρριψη
1	H.1	Αποδοχή
	H.4	Αποδοχή
2	H.2	Αποδοχή
	H.3	Αποδοχή
	H.8	Απόρριψη
	H.5	Απόρριψη
3	H.6	Απόρριψη

	H.7	Αποδοχή
	H.9	Αποδοχή
	H.11	Αποδοχή
	H.12	Αποδοχή
	H.13	Αποδοχή
4	H.10	Αποδοχή

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

6.1 Σύνοψη βασικότερων ευρημάτων

Τα βασικότερα ευρήματα της έρευνας συνοψίζονται στα εξής:

- Τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι χρήσιμα για την εργασία καθώς επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλά η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.
- Το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι.
- Η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία ο οργανισμός χρειάζεται να αναπτύξει ανθεκτικότητα τα επόμενα τρία χρόνια είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα.

6.2 Συσχέτιση ευρημάτων με το θεωρητικό πλαίσιο

Στη παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων. Το εν λόγω εύρημα συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία καθώς διάφοροι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση των εργαζομένων διαδραματίζει ζωτικό ρόλο

στη βελτίωση των επιδόσεων καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των οργανισμών που εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους και αυτών που δεν το κάνουν (Purcell, Kinnie & Hutchinson 2003, Harrison 2000, Guest 1997, Swart et al., 2005, Wright & Geroy, 2001). Σε κάθε περίπτωση η απόδοση των εργαζομένων συσχετίζεται με την απόδοση του οργανισμού και ως εκ τούτου μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εκπαίδευση έμμεσα τουλάχιστον συμβάλλει στην οργανωσιακή απόδοση (Wright & Geroy, 2001). Άλλο εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση όπως άλλωστε υποστηρίζεται και από τους Wright & Geroy (2001) και Pigors & Myers, (1989).

Τα ευρήματα της παρούσης δείχνουν ότι το κύριο πλεονέκτημα της επένδυσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλά η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με ταχύτερες και καλύτερα στοχοθετημένες αποκρίσεις στις ευκαιρίες. Σύμφωνα με τους Swart et al., (2005) η εκπαίδευση βοηθά στην αναγνώριση χαμηλής απόδοσης και στη συνεχή προσαρμογή των εργαζομένων σε νέες απαιτήσεις της απόδοσης της εργασίας. Επίσης βρέθηκε πως η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, εύρημα που υποστηρίζεται και από τους Wang et al. (2009).

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι το κύριο εμπόδιο στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στις στρατηγικές και τις πρακτικές της εταιρείας είναι οι άμεσοι οικονομικοί στόχοι. Αυτό το εύρημα συνάδει με τη βιβλιογραφία όπου και υποστηρίζεται ότι στρατηγικοί παράγοντες (Carmeli & Markman, 2011) και η ηγεσία (Vogus & Sutcliffe, 2012) επιδρούν στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Στην παρούσα μελέτη βρέθηκε ότι η μεγαλύτερη πηγή κινδύνου για την οποία ο οργανισμός χρειάζεται να αναπτύξει ανθεκτικότητα είναι η μακροοικονομική αβεβαιότητα. Αυτό το εύρημα υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία, καθώς οι κίνδυνοι που καταγράφονται είναι η οικονομική αβεβαιότητα, η πολιτική αστάθεια το συνεχώς εναλλασσόμενο φορολογικό καθεστώς ή ο αθέμιτος ανταγωνισμός (Lengnick-Hall et al., 2011).

6.3 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα μελέτη δεν βρέθηκε ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης επιδρούν θετικά στο οργανωσιακό κλίμα, αλλά οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση στο ότι καλύπτει διαστάσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η αντίφαση αυτή μπορεί να προκύπτει από το γεγονός ότι η έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας δεν είναι σαφής στο σύνολο των συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι η εν λόγω εταιρεία διαθέτει προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων, ίσως θα ήταν ωφέλιμο να γίνει κατάρτιση σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και τα οφέλη της, αλλά κυρίως για τους τρόπους με τους οποίους ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συμβάλλει σε αυτή. Άλλωστε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ατομική ανθεκτικότητα και οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες είναι ιδιαιτέρως σημαντικές (Shin et al., 2012, Lengnick-Hall et al., 2011).

Είναι σημαντικό να γίνει πιο συστηματική προσπάθεια ενσωμάτωσης της οργανωσιακής ανθεκτικότητας στον οργανισμό καθώς, στη μελέτη περίπτωσης της Vodafone, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν φαίνεται να είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παράγοντας επιτυχίας και βελτίωσης της απόδοσης, αλλά υποστηρίζεται από την επιχείρηση με περιθώρια βελτίωσης, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων. Η πρόταση αυτή είναι στα πλαίσια των όσων υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία, καθώς η οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου και είναι σημαντικό να έχει ενσωματωθεί πριν από την εμφάνιση της κρίσης (Lengnick-Hall et al., 2011).

6.4 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως προκύπτει από τα ευρήματα της παρούσης, ένα ενδιαφέρον πεδίο για περαιτέρω έρευνα είναι η διερεύνηση της αντίληψης της έννοιας της οργανωσιακής ανθεκτικότητας από τους εργαζομένους όλων των επιπέδων στον οργανισμό της Vodafone. Η διερεύνηση της αντίληψης της έννοιας μπορεί να συμβάλλει στην καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, τη σημασία και τα οφέλη που απορρέουν από την καθολική ενσωμάτωσή της.

Άλλο ενδιαφέρον πεδίο έρευνας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης της οργανωσιακής ανθεκτικότητας με την απόδοση σε οργανισμούς από διάφορους τομείς. Ειδικά σήμερα, σε περίοδο πρωτοφανούς και μακροχρόνιας οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις που ξεπέρασαν τη κρίση και διατηρούν τη βιωσιμότητα τους έχουν ίσως πολλά να διδάξουν.

6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας περιορίζονται στη μελέτη περίπτωσης, ήτοι την εταιρεία Vodafone. Επίσης, λόγω περιορισμών στον χρόνο και τους πόρους υλοποίησης, λήφθηκαν απαντήσεις μόνο από 72 εργαζομένους εκ των 1649 που απασχολεί συνολικά η Vodafone σε όλη την Ελλάδα (4,3% του συνολικού πληθυσμού). Η συμμετοχή περισσότερων εργαζομένων μπορεί να διαφοροποιούσε τα αποτελέσματα, καθώς ένα δείγμα στο 4.3% του συνολικού πληθυσμού δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό και να υποστηρίξει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων για το σύνολο του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

Abiodun, E.J.A. (1999) Human Resources management, an overview. Concept Publication, Shomolu, Lagos. P. 110-121.

Adeniyi, O.I. (1995) “Staff training and development” in Ejiogu, A; Achumba, I. Asika (eds). Reading in Organizational Behaviour in Nigeria, Lagos. Maltho use Press Ltd, P. 159-167.

Ajibade, E.S. (1993) “Staff development and in-service for teachers” in Ajibade (Ed) Ema Nigerian Educational issues policies and practice in the eighties and Beyond. Publication, P. 147-157.

Akinpelu, B. (1999), “Educational Technology and teaching – learning process in the 21st century” in Adesomowo, P.O. (Ed), Basic of Education, Lagos Triumph Books publishers.

Akintayo, M.O. (1996) “Upgrading the teachers status through in-services training by Distant Learning System” (DLS) Unpublished. A public lecturer at the Second convocation ceremony of NTI, NCE by DLS.

Alexander, D., 2003. Terrorism, disasters, and security. Prehospital and Disaster Medicine, 18 (3), 165–169.

Andriani, P., 2003. Evolutionary dynamics of industrial clusters. In: E. Mitleton-Kelly, ed. Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations. Oxford: Elsevier Science, 127–145.

APS College, (2011), Illuminations: Special Edition on Resilience in Organisations, The Australian Psychological Society, p 1-28

Arikewuyo, M.O. (1999), Improving teachers’ productivity in Nigeria, in Adesemowo, P.O. (Ed). Basic of Education, Lagos Triumph Books Publishers, P. 102 – 109.

Bhamra R., Dani S. & Burnard K.,(2011),Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5375–5393

Biech, E. (2014). *ASTD handbook* (1st ed.). Alexandria, VA: ASTD Press.

Birchall J.& Ketilson L.H. (2009), Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis, *Sustainable Enterprise Programme*, International Labour Organization, ILO

Birchall, J (2009) Discussion paper at the Expert group meeting on ‘Cooperatives in a World in Crisis’, 28-30 April 2009, New York

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American Psychologist*, 59, 20–28. doi: 10.1037/0003-066X.59.1.20

Bonnano, G. A., & Mancini, A. D. (2008). The human capacity to thrive in the face of potential trauma. *Pediatrics*, 121, 369–375. doi: 10.1542/peds.2007-1648.

Boyne, G.A. and Meier, K.J., 2009. Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society*, 40 (8), 799–824.

Brad Allenby and Jonathan Fink. “Toward Inherently Secure and Resilient Societies,” *Science*, vol. 309, No. 5737 (August 12, 2005), p. 1034.

Brennan, M. A. (2008). Conceptualizing resiliency: An interactional perspective for community and youth development. *Child Care in Practice*, 14, 55–64. doi: 10.1080/13575270701733732

Carmeli, A. and G.D. Markman, Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 2011. 32(3): p. 322-341.

Carpenter, S., et al., 2001. From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*, 4 (8), 765–781.

Casanova, F. (2002) Changes in the Organization and Management of Vocational Training in Latin America and the Caribbean, in G. Rodgers, F. Casanova, J. Ramirez Guerrero, R.M.A.A. Galhardi, F. Vargas and G. Gamerdinger (eds) Training, Productivity and Decent Work, pp.27-46. Montivideo: Cinterfor/ILO

Caudron, S. (2000). Learners speak out: What actual learners actually think of actual training. *Training and Development*, 54, 52-7.

Cerullo, V. and Cerullo, M.J., 2004. Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*, 21 (3), 70–78.

Christensen, C., (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. New York: Harvard Business School Press

Clardy, A. (2005). Andragogy: Adult learning and education at its best? Retrieved from ERIC database. (ED 492132). Retrieved 1 July 2017, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492132.pdf>

Collins, J. (2001) *Good to Great – Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, HarperCollins Publishers, New York

Comfort, L.K., et al., 2001. Complex systems in crisis: anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9 (3), 144–158.

Coutu, D.L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. May;80(5):46-55.

Crichton, M.T., et al., 2009. Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1), 24–37.

Crichton, M.T., et al., 2009. Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1), 24–37.

Crichton, M.T., Ramsay, C.G. and Kelly, T. (2009). Enhancing Organisational Resilience through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 17(1). 24-37.

D. Mileti, *Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States* (Washington, DC: Joseph Henry Press, 1999), p. 5.

Daft, R. L. (1983) *Organization Theory and Design*, Minnesota, West Publishing Company.

Dalziell, E.P. and McManus, S.T., 2004. Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. *International Forum for Engineering Decision Making (IFED)*, University of Canterbury

Davis, M. C., Luecken, L., & Lemery-Chalfant, K. (2009b). Resilience in common life: Introduction to the special issue. *Journal of Personality*, 77, 1637–1644. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00595.x

Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K., & Chaudieu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical Psychology Review*, 30, 479–495. doi: 10.1016/j.cpr.2010.03.003

Deloitte. (2014). *Human Capital Trends 2014*. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html> [Accessed 30 Jul. 2017].

DeLongis, A., Coyne, J. C., Dakof, G., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1982). Relationship of daily hassles, uplifts, and major life events to health status. *Health Psychology*, 1, 119–136. doi: 10.1037/0278-6133.1.2.119

Denhardt, J. And Denhardt, R. (2010). Building Organisational Resilience and Adaptive Management, Ch 16 in *Handbook of Adult Resilience*. J.W. Reich, A.J. Zautra, and J.S. Hall (eds.). The Guilford Press, New York.

Dooley, K.J., 1997. A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1 (1), 69–97.

EC (2012). Eur-lex.europa.eu. Retrieved 1st July 2017, from http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf

Fenwick, T.J. Nesbit, T. & Spencer, B. (2006). Contexts of adult education: Canadian perspectives. Toronto: Thompson Educational Publ. ISBN 9781550771602.

Fernandez, R. (2016). 5 Ways to Boost Your Resilience at Work. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2016/06/627-building-resilience-ic-5-ways-to-build-your-personal-resilience-at-work> [Accessed 30 Jul. 2017].

Ferri, G. (n.d.). Why Cooperative Banks Are Particularly Important at a Time of Credit Crunch. Retrieved April 17, 2008 from: <http://www.eurocoopbanks.coop/GetDocument.aspx?id=56d29cf3-4c7d-44a4-8a60-d0e4601fba6c>

Fiksel, J., 2003. Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 37 (23), 5330–5339.

Finegold, D. (1991) Institutional Incentives and Skill Creation: Preconditions for a HighSkill Equilibrium, in P. Ryan (ed) *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Skills*, pp.93-116. London, Falmer

Flannery, J., et al. (2005). Experiencing training: the need for a detailed investigation. *Working With Older People*. 9 (1) pp. 13-16.

Galli, N., & Vealey, R. S. (2008). “Bouncing back” from adversity: Athletes’ experiences of resilience. *The Sport Psychologist*, 22, 316–335. Retrieved from <http://journals.humankinetics.com/tsp>

Gallopi’n, G.C., 2006. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16 (3), 293–303.

Galloway, L. (2008). Corporate Learning Factbook Values U.S. Training Market at \$58.5B Available at: <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS232455+29-Jan2008+BW20080129>

Garnezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioural Scientist*, 34, 416–430. doi: 10.1177/0002764291034004003

Geller, E., Weil, J., Blumel, D., Rappaport, A., Wagner, C., & Taylor, R. (2003). *McGraw-Hill dictionary of engineering* (2nd edn.). London, UK: McGraw-Hill.

Hamel, G., and Valikangas, L. (2003) *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review*. 81(9) pp 52-63.

Heathfield, S. M. (2012). Training: Your investment on people development and retention. *About.com Guide. Human Resource* [on-line] Assessed on January 20, 2012 from the World Wide Web. http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm

Ho, M., Verreyne, M.-L., & Galvin, P. (2014). Organizational resilience and the challenge for human resource management: Conceptualizations and frameworks for theory and practice. 1-8.

Hollnagel, E., Nemeth, C. P., & Dekker, S. (2008). *Remaining sensitive to the possibility of failure*. Cornwall: Ashgate

Ikač, N, (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

iksel, J., 2006. Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2 (2), 14–21.

Isyaku, I.A. (2000) *Training and retraining of Teachers through Distance Education*. Being a paper presented at the National Workshop on Distance Education Held at Abuja Nigeria. 27-29

Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill

Jones, L.R. (2008). Phases of recognition and management of financial crisis in public organizations. *Canadian Public Administration*. 27(1) pp. 48-65.

Juttner, U., 2005. Supply chain risk management. *International Journal of Logistics Management*, 16 (1), 120–141

Kahn, W.A., M.A. Barton, and S. Fellows, Organizational crises and the disturbance of relationship systems. *Academy of Management Review*, 2013. 38(3): p. 377-396.

Kennedy, P. and Sweeting, A. (2003), The Education Commission and Continuing Education in Hong Kong: Policy Rhetoric and the prospects for Reform, *Studies in Continuing Education* 25(2): 185-209

Knowles, M. (1996). Adult Learning. In Robert L. Craig (Ed.), *The ASTD Training and Development Handbook* (pp. 253-264). NY: McGraw-Hill. Retrieved 1 July 2017, from https://www.nrcs.usda.gov/Internet/FSE_DOCUMENTS/nrcs143_024001.pdf

Knowles, M. S (1984). *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved 1st July 2017, from www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/download/376/282

Kukrika, M, (2003), *Kako biti konkurentan na globalnom tržištu: menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd

Lalonde, C., *Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management*. *Organization Development Journal*, 2007. 25(1): p. 17-26.

Lassnig, L. (2001) *The Learning-oriented Company and Policy Perspectives for VET and HRD*, in L.F.M. Nieuwenhuis and W.J. Nijhof (eds) *The Dynamics of VET and HRD Systems*, pp.35-57. Twente: Twente Press

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–21. doi: 10.1146/annurev.ps.44.020193.000245

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Human Resource Management Review, 243–255

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2010). Developing a Capacity for Organisational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. Doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

Lengnick-Hall, C.A., T.E. Beck, and M.L. Lengnick-Hall, Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 2011. 21(3): p. 243-255

Lindeman, E. (1989). *The meaning of adult education*. New York: New Republic Inc. Retrieved 1 July 2017, from https://archive.org/stream/meaningofadulthood00lind/meaningofadulthood00lind_djvu.txt

Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In D. Cicchetti & D. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation* (pp. 739–795). New York, NY: Wiley.

Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12, 857–885. doi: 10.1017/S0954579400004156

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543–562. doi: 10.1111/1467-8624.00164

Mailepors K., (2015), The Dilemma of Training & Development in Times of Economic Recession, Organizational Development and Training Catholic Medical Center, NH, p.1-6

Mallack, L. (1998). Putting Organisational Resilience to Work. Industrial Management

McCallum, C. L. (2012). The Perception of Adult Learners Concerning their Satisfaction of Their Educational Experiences in a Midwestern Community College.. Dissertations. Paper 30.

McCann, J., Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. Human Resource Planning, 2004. 27(1): p. 42-50.

McManus, S., et al., 2007. Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations. Resilient organisations research report, New Zealand.

Merriam, S. B. (2001). Andragogy and self directed learning: pillars of adult learning theory. New Directions for Adult and Continuing Education, (89) 3-14. Retrieved 1 July 2017, from http://umsl.edu/~wilmarthp/modla-links-2011/Merriam_pillars%20of%20anrdagogy.pdf

Merriam, S.B. & Brockett, R.G. (2007). The Profession and Practice of Adult Education: An Introduction. Jossey-Bass. ISBN: 978-0-470-18153-9

Mohrman S. A., Worley, C.G. (2009). Dealing with rough times: a capabilities development approach to surviving and thriving. Human Resource Management. 48 (3) pp. 433-445.

Mullins, J. Laurie. (2007). Management and organizational Behavior 8th ed. Prentice Hall. Pearson Education, Edinburg Gate.

Norris, F.H., et al., 2008. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American Journal of Community Psychology, 41 (1), 127–150.

Oguntimehin, A. (2001) "Teacher Effectiveness: Some practical Strategies for Successful implementation of Universal Basic Education in Nigeria" *African Journal of Educational Management* Vol. 9, No 1 P. 151 – 161

Olaniyan D.A. & Ojo L.B. (2008), *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness*, *European Journal of Scientific Research*, 24 (3), 326-331

Oribabor, P.E. (2000), "Human Resources Management, A Strategic Approval,." *Human Resources Management* 9 (4) 21 - 24

Peterson, D. (2017). What Is Adult Education? The Wide Range of Adult Learning. [online] ThoughtCo. Available at: <https://www.thoughtco.com/what-is-adult-education-31719> [Accessed 28 Jul. 2017].

Phillips, P. (2010). *ASTD handbook of measuring and evaluating training* (1st ed.). Alexandria, Va.: ASTD Press.

Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C., 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124–143.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Rebelo, Teresa M., Gomes, Adelino D. (2008). Organizational learning and the learning organization; Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*. 15(4) p. 294

Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307–321. doi: 10.1002/jclp. 10020

Riulli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega: The International Journal of Management Science*, 31, 227–233. doi: 10.1016/S0305-0483(03)00023-9

Sameroff, A. J., & Rosenblum, K. L. (2006). Psychosocial constraints on the development of resilience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 116–124. doi: 10.1196/annals.1376.010

Selmer, J, and Waldstrøm, C. (2007). Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession. *Career Development International*, 12(5) pp.433-445.

Seville, E., et al., 2006. Building organisational resilience: a summary of key research findings. Christchurch, New Zealand: Resilient Organisations Research Programme, August 2006.

Shin, J., M.S. Taylor, and M.-G. Seo, Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 2012. 55(3): p. 727-748.

Siddiqui S.T., (2017), Can Employee Training and Development Increase Organizational Resilience Against Economic Crises?, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 5 (4), p. 2349-0349

Smith, D. and Fischbacher, M., 2009. The changing nature of risk and risk management: the challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management*, 11 (1), 1–12.

Smith, J. (2005). Implications for traditional and online learning. Nashville, Tennessee: Broadman & Holman Publishers.

Smith, N.J., 2003. Appraisal, risk and uncertainty. London: Thomas Telford Services.

Soanes, C., & Stevenson, A. (2006). *Oxford dictionary of English* (2nd edn.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Spencer, B. (2006). *The purposes of adult education: a short introduction* (2nd ed.). Toronto: Thompson Educational Pub. pp. 9–10. ISBN 9781550771619.

Staber, U. and Sydow, J., 2002. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 408.

Starr, R., Newfrock, J., and Delurey, M., 2003. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70–79.

Starr, R., Newfrock, J., and Delurey, M., 2003. Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70–79.

Streeck, W. (1989) Sills and Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning, *Work, Employment and Society* 3(1): 89-104

Sun, P. (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers and education*. 50(4) p. 1183

Torington, D, (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd

Turner, B.L., et al., 2003. A framework for vulnerability analysis in sustainability science. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 100 (14), 8074.

U.S. Department of Homeland Security, Risk Steering Committee; DHS Risk Lexicon, Washington, DC, September 2008, pp. 23-24. Other aspects of resilience are also presented.

Vemić J., (2007), *Employee Training and Development and the learning organization*, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, 4(2), pp. 209 - 216

Vogus, T.J. and K.M. Sutcliffe, *Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward*. *Academy of Management Learning & Education*, 2012. 11(4): p. 722-735.

Vos, F., et al., 2010. Annual disaster statistical review 2009: the numbers and trends. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED), [Online], Available from: http://cred.be/sites/default/files/ADSR_2009.pdf [Accessed 6 June 2010].

Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 1-32.

Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 1-32.

Waters, D., 2007. *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. London: Kogan Page

Wenger, Etienne C., and Snyder, William M., (2000). Communities of Practice; the Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78 (1) p.139.

Workplaceoptions.com. (2017). Analysis of Global EAP Data Reveals Huge Rise in Depression, Stress, and Anxiety Over Past Three Years : Workplace Options. [online] Available at: <http://www.workplaceoptions.com/polls/analysis-of-global-eap-data-reveals-huge-rise-in-depression-stress-and-anxiety-over-past-three-years/> [Accessed 30 Jul. 2017].

Wynter-Palmer J. E. (2009), *Building Resilience within Human Capital Development – Global Trends versus Local Necessities*, The University of the West Indies ,Tenth Annual Conference of the Sir Arthur Lewis Institute of Social and Economic Studies (SALISES), UWI Cave Hill, Barbados

Shields, P. & Hassan T. (2006). Intermediate Theory: The Missing Link in Successful Student Scholarship. *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 12, No. 3. Pp. 313-334. <http://ecommons.txstate.edu/polsfacp/39/>

Shields, P. & Rangarjan, N. (2013). *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management*. Stillwater, OK: New Forums Press.

Brains, C., Willnat, L., Manheim, J., Rich, R. (2011). *Empirical Political Analysis* 8th edition. Boston, MA: Longman.

Kotler, P. & Armstrong G. (2006), Principles of marketing.

Franklin, M.I. (2012). Understanding Research: Coping with the Quantitative-Qualitative Divide. London and New York: Routledge.

Creswell, J. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Bhattacharjee, A. (2012). Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. USF Tampa Library Open Access Collections. Ανακτήθηκε από: http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks.

Herrman, C. S. (2009). “Fundamentals of Methodology”, a series of papers On the Social Sciences Research Network (SSRN). Ανακτήθηκε από: https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=510356

Wyse, S. (2011). What is the Difference between Qualitative Research and Quantitative Research? Ανακτήθηκε από: <http://www.snapsurveys.com/blog/what-is-the-difference-between-qualitative-research-and-quantitative-research/>

Laerd Statistics (2016). Descriptive and Inferential Statistics. Ανακτήθηκε από: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/descriptive-inferential-statistics.php>

Σιούλης, Ηρ. & Γαρδικιώτης, Αντ.(2013). Επικοινωνία φοιτητών εκπαιδευτή σε ένα πλαίσιο εξ αποστάσεως εκπαίδευσης: Αντιλήψεις των φοιτητών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.) για την ανατροφοδότηση των γραπτών τους εργασιών. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7, 211-236.