

**Η Οργανωσιακή Μάθηση ως Στρατηγικό Μέσο Ανάπτυξης του
Ανθρώπινου Δυναμικού και Βελτίωσης του Εργασιακού
Περιβάλλοντος: Η Περίπτωση των Διακεκριμένων Επιχειρήσεων με το
Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα**

**Organizational Learning as a Strategic Means for the Development of
Human Resources and the Improvement of the Work Environment: A
Case Study for Distinguished Businesses with the Best Workplace in
Greece**

Χρυσούλα Γκεβορκιάν^α, Άννα Τσιμπουκλή^β

^α ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ, Ελλάδα, chgkevorkian@gmail.com

^β ΠΤΔΕ, ΕΚΠΑ, Ελλάδα, atsiboukli@primedu.uoa.gr

Chrysoula Gkevorkian^a, Anna Tsiboukli^b

^a UOA, Greece, chgkevorkian@gmail.com

^b UOA, Greece, atsiboukli@primedu.uoa.gr

Περίληψη

Βασική επιδίωξη των σύγχρονων οργανισμών είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαρκείας, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του πολύπλοκου και ασταθούς περιβάλλοντος των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης. Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι επιχειρήσεις που έχουν διακριθεί ως οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα παρέχουν ευκαιρίες μάθησης στους εργαζόμενούς τους στον χώρο εργασίας. Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω της διανομής αυτοχορηγούμενων ερωτηματολογίων σε 80 άτομα που εργάζονται σε επιχείρηση, η οποία έχει διακριθεί από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό, Great Place to Work, ως μία από τις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Για τους σκοπούς της μελέτης αξιοποιήθηκε το έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο DLOQ-Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (η εκδοχή των 55 στοιχείων), ώστε να αξιολογηθούν οι διαστάσεις του οργανισμού μάθησης και η οργανωσιακή απόδοση. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι, η εξεταζόμενη επιχείρηση φέρει τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης και η ενσωμάτωση των επτά διαστάσεων ενός οργανισμού μάθησης έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή της απόδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η εξεταζόμενη επιχείρηση αναγνωρίζει την αξία της καλλιέργειας μαθησιακής κουλτούρας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και για τον λόγο αυτό προβαίνει στις ενέργειες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανισμός μάθησης, οργανωσιακή μάθηση, μαθησιακή κουλτούρα, οργανωσιακή απόδοση, DLOQ

Abstract

The main objective of modern organizations is to acquire a long-term competitive advantage, so that they may cope with the requirements of organizations' complex and unstable environment. In this context, several companies try to transform themselves into Learning Organizations. The aim of this paper is to reveal whether the awarded companies in Greece, in terms of working environment, provide learning opportunities to their employees within their working environment. The quantitative method was employed, and a reliable questionnaire was filled by 80 employees, who work for an awarded company as one of the best companies in Greece, by a certified international organization called "Great Place to Work", DLOQ-Dimensions of the Organization Learning Questionnaire with 55 items, was selected as a valid and reliable instrument, in order to evaluate the dimensions of organizational learning and organizational performance. The findings of the current research, indicate that the company under study, has the characteristics of a Learning Organization and that the adoption of the seven dimensions of the Learning Organization has a positive impact on organizational performance. According to the study results, the subject company, identifies the importance of developing a learning culture in order to increase its performance and due to this fact, it takes all actions required for the development and training of human resources, so that it may reach its objectives.

Key Words: Learning Organization, Organizational Learning, Learning Culture, Organizational Performance, DLOQ

1. Εισαγωγή

Η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης, ως οργανωσιακή διαδικασία γεννήθηκε από τη φυσική ανάγκη κάθε οργανισμού που επιδιώκει να αλλάξει ώστε να επιβιώσει (Kim, 1993· Law & Chuah, 2015) και σήμερα αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού (Burma, 2015· Ingvaldsen, 2015). Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης ασκεί πίεση προς δύο κατευθύνσεις. Από τη μία πιέζει τους οργανισμούς να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικοί και παραγωγικοί και από την άλλη τονίζει την ανάγκη της οργανωσιακής μάθησης, προκειμένου τα άτομα που απασχολούν να έχουν επίγνωση των σύγχρονων τεχνολογιών και απαιτήσεων (Roloff et al., 2017). Η οργανωσιακή μάθηση προσεγγίζεται από δυο βασικές οπτικές: α) «τη μάθηση μέσα στον οργανισμό» (learning in organization) και β) «τη μάθηση μέσω του οργανισμού» (learning by organization). Σύμφωνα με την πρώτη οπτική, η ατομική μάθηση επιτυγχάνεται στο πλαίσιο του οργανισμού και ο οργανισμός μαθαίνει από τα άτομα που τον συγκροτούν. Το ερώτημα που γεννάται στο σημείο αυτό είναι πώς η ατομική μάθηση μετασχηματίζεται σε οργανωσιακή (Simon, 1991). Με άλλα λόγια, ποιοι είναι οι εσωτερικοί μηχανισμοί οι οποίοι μεταδίδουν τις πληροφορίες από το ένα μέλος στο άλλο ή από τη μια ομάδα μελών στην άλλη (Νομικού, 2017). Η δεύτερη οπτική ερμηνεύει την οργανωσιακή μάθηση ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμου και ομάδας, καθώς επίσης και του οργανισμού με το περιβάλλον του (Cyert et al., 1963). Οι Argyris και Schön (1978) ερμηνεύουν την οργανωσιακή μάθηση ως μετασχηματιστική υποστηρίζοντας ότι, στους οργανισμούς συναντώνται δύο είδη μάθησης: η μονοδιάστατη (single loop learning) και η δισδιάστατη μάθηση (double loop learning), με την πρώτη να είναι γραμμική (εντοπισμός και επανόρθωση λαθών)

και με τη δεύτερη να περιλαμβάνει επανεξέταση και την αμφισβήτηση των βασικών πεποιθήσεων και των κανόνων του οργανισμού με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό του (Symons, 2005). Μάλιστα, ο Argyris (1993) προτείνει την επανεξέταση ενός προβλήματος μέσω διαλόγου και συγκεκριμένων ερωτημάτων, δηλαδή την τρισδιάστατη μάθηση (triple loop learning). Σήμερα αρκετοί οργανισμοί επιλέγουν τη δισδιάστατη και την τρισδιάστατη μάθηση για προαγωγή της αλλαγής (DiBella, 2017). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις συνεργατικές διαδικασίες, στην τροποποίηση της κουλτούρας και του κανονιστικού πλαισίου του οργανισμού, αλλά και του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς των μελών του καθώς η συχνή αλληλεπίδραση αυξάνει την πιθανότητα αξιοποίησης της γνώσης (Roloff et al., 2017). Μέσα από τις συλλογικές μαθησιακές διαδικασίες και τις κοινότητες πρακτικής αυξάνεται η ενδο-εταιρική επικοινωνία και δίνεται η δυνατότητα στα άτομα του οργανισμού να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους (Huysman, 2000) και να επιτευχθεί η ατομική και η συλλογική μάθηση (Easterby-Smith et al., 1999· Plaskoff, 2017). Η οργανωσιακή μάθηση, θεωρείται παραγωγική και μετασχηματιστική, εφόσον αμφισβητεί και επανεξετάζει τις υπάρχουσες συνθήκες, μεταβάλλει την κουλτούρα του οργανισμού και αναθεωρεί τις ατομικές και συλλογικές, βαθιά εδραιωμένες πεποιθήσεις (Senge, 1990).

2. Ορισμός του Οργανισμού Μάθησης

Η έννοια του οργανισμού μάθησης είναι αφηρημένη για πολλούς επαγγελματίες και η οικοδόμησή της κάπως ασαφής (Wang & Yang, 2007). Σύμφωνα με τον Senge (1990), οργανισμός μάθησης ορίζεται ένας οργανισμός στους κόλπους του οποίου τα μέλη του καλλιεργούν την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, ενώ μαθαίνουν διαρκώς πώς να μαθαίνουν. Ο Nonaka (1991) ορίζει ως οργανισμό μάθησης τον οργανισμό που έχει ως βασική επιδίωξή του την καινοτομία και τη συστηματική δημιουργία, διάδοση και ενσωμάτωση της νέας γνώσης στοχεύοντας στην ανάπτυξη και παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Για τον Garvin (1993), οργανισμός μάθησης ορίζεται αυτός που είναι σε θέση να παράγει, να αποκτά και να μεταφέρει συστηματικά γνώση, μεταβάλλοντας τη δράση του σύμφωνα με τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και αντιλήψεις. Οι Watkins και Marsick (1993, 1996, 1999) ορίζουν ως οργανισμό μάθησης εκείνον που διαθέτει την ικανότητα να συνενώνει άτομα και δομές στοχεύοντας στη συνεχή μάθηση και τον μετασχηματισμό. Σύμφωνα με τον Goh (2003), οργανισμός μάθησης είναι ο οργανισμός που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να πειραματίζονται, με σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων και την εφαρμογή νέων προσεγγίσεων για την επίλυση προβλημάτων. Ο Yeo (2005) ορίζει ως οργανισμό μάθησης τον οργανισμό που ενστερνίζεται την αρχή ότι μέσω της συλλογικής μάθησης των ατόμων που ανήκουν στον οργανισμό βελτιώνεται η οργανωσιακή απόδοση και η ανταγωνιστικότητα. Οι Tabatabaei και Ghorbi (2014) αναφέρουν ότι, ο οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που αναπτύσσει με συνέπεια την ικανότητά του να δημιουργεί το μέλλον του, με στόχο την ενδυνάμωση των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων του οργανισμού, προκειμένου να αντιμετωπίζουν το δυναμικό και ταραγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Moilanen (2005) ορίζει ως οργανισμό μάθησης έναν οργανισμό του οποίου το όραμα, η κουλτούρα, οι στόχοι και οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένοι στη μάθηση. Ο

Dibella (2017) προσεγγίζει έναν οργανισμό ως χαρτοφυλάκιο μάθησης, το οποίο αποτελεί ένα εναλλακτικό παράδειγμα στην πιο αποδεκτή και ευρέως διαδεδομένη αντίληψη του οργανισμού μάθησης. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει, η αντίληψη του οργανισμού ως χαρτοφυλάκιο μάθησης συμβάλλει στην αναγνώριση της δυνατότητας των εταιρειών να υποστηρίζουν ταυτόχρονα πολλαπλές και διαφορετικού ύφους μαθησιακές διεργασίες. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις και τους ποικίλους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία σχετικά με τον όρο του οργανισμού μάθησης, μπορούν να εντοπιστούν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους (Yang et al., 2004): α) Οι οργανισμοί είναι οργανικές οντότητες και έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν όπως τα άτομα, β) υπάρχει διαφορά μεταξύ των σχετιζόμενων και διακριτών εννοιών, του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής μάθησης και γ) τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται σε διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα: ατομικό επίπεδο, ομαδικό επίπεδο και συστημικό επίπεδο.

3. Έρευνες σχετικές με τον Οργανισμό Μάθησης

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρέχει αρκετές μελέτες που έχουν διεξαχθεί γύρω από την έννοια και τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης, με πιο διαδεδομένο εργαλείο το ερωτηματολόγιο των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης (the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ) που αναπτύχθηκε από τους Marsick και Watkins (2003). Σχετική έρευνα που πραγματοποιήσε ο Zubr (2019), δείχνει ότι το ερωτηματολόγιο DLOQ έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές χώρες και σε διαφορετικά περιβάλλοντα με σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο ένας οργανισμός λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης. Οι Leufvén et al. (2015) για τις ανάγκες της διεξαγωγής της έρευνάς τους χρησιμοποίησαν το απλοποιημένο DLOQ το οποίο περιέχει 21 στοιχεία. Σκοπός της έρευνάς τους ήταν να αξιολογήσουν τη χρήση του DLOQ σε ένα χώρο παροχής φροντίδας/υγείας χαμηλών πόρων στο Νεπάλ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το νοσοκομείο φέρει χαρακτηριστικά μιας συγκεντρωτικής και ιεραρχικής δομής που δυσχεραίνει τη μετάβαση του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης. Τη σύντομη εκδοχή του DLOQ χρησιμοποίησε και η Cura (2016) με σκοπό να μετρήσει τις δυνατότητες των πανεπιστημίων του βορείου Ιράκ να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης. Σύμφωνα με την ερευνήτρια, τα αποτελέσματα της έρευνας παρείχαν χρήσιμες πληροφορίες στη Διοίκηση των οργανισμών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο αφορά τους τομείς βελτίωσης, ειδικότερα για τα δημόσια πανεπιστήμια. Παρόμοια έρευνα πραγματοποιήσε και ο Mbassana (2014) ο οποίος αξιοποίησε το DLOQ στη Ρουάντα. Το ερωτηματολόγιο DLOQ χρησιμοποιήθηκε και από τους Gheorghe et al. (2018) στο πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποίησαν σε ένα ιδιωτικό οφθαλμολογικό οργανισμό στη Ρουμανία. Για τις ανάγκες της έρευνας, αξιοποίησαν τη σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου DLOQ μετά την αφαίρεση των στοιχείων που διερευνούν τη διάσταση της στρατηγικής ηγεσίας στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Yang et al. (2004) είχε ως σκοπό να συμβάλλει στην ανάπτυξη της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια του οργανισμού μάθησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του DLOQ.

Η έννοια του οργανισμού μάθησης αποτελεί αντικείμενο μελέτης όμως και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, αλλά ο αριθμός των μελετών που έχουν διεξαχθεί στο ελληνικό πλαίσιο είναι αρκετά περιορισμένος. Οι Παπάζογλου και Κουτούζης (2017) επιχείρησαν να εξετάσουν κατά πόσο τα σχολεία στην Ελλάδα λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης και να συγκρίνουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών με τη σχετική βιβλιογραφία, προκειμένου να διερευνηθούν οι λόγοι, οι προϋποθέσεις και οι πρακτικές μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών μονάδων σε οργανισμούς μάθησης. Η Δεκούλου (2012) διεξήγαγε έρευνα στον κλάδο της βιομηχανίας μέσω μιας μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης με σκοπό να εξετάσει αν ο οργανισμός μάθησης, η οργανωσιακή δομή και η οργανωσιακή επίδοση αλληλοεπηρεάζονται στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Ωστόσο, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού μάθησης και του εργασιακού περιβάλλοντος δεν έχει προκαλέσει ακόμα το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών στην Ελλάδα. Σε αυτό το πλαίσιο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων ατόμων που εργάζονται σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναδειχθεί από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό Great Place to Work ως οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, αναφορικά με τις ευκαιρίες μάθησης που τους παρέχονται στον χώρο εργασίας.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων εργαζομένων σε επιχείρηση που έχει αναδειχθεί ως Great Places to Work, αναφορικά με τη δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργήσει ως οργανισμός μάθησης. Συνεπώς διατυπώθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις: α) κατά πόση η βραβευμένη ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον επιχείρηση λειτουργεί ως οργανισμοί μάθησης και β) ποια η σχέση των διαστάσεων του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής απόδοσης. Λαμβάνοντας υπόψη τον σκοπό της έρευνας επιλέχθηκε η δειγματοληπτική μέθοδος της ποσοτικής προσέγγισης με δειγματοληψία σκοπιμότητας.

4.2 Δείγμα της Έρευνας

Τα δεδομένα της έρευνας αντλήθηκαν από το δείγμα της έρευνας το οποίο απαρτίζεται από μεσαία και ανώτατα στελέχη της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας έγινε με βάση τις βραβεύσεις της από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό Great Place to Work® Hellas ως μία από τις δέκα εταιρείες στην Ελλάδα με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων που απασχολούν πάνω από 250 εργαζόμενους για το έτος 2021. Το μέγεθος του δείγματος δεν ήταν γνωστό εξ' αρχής, αλλά διαμορφώθηκε με βάση τις ανταποκρίσεις των ερωτώμενων. Οι ερωτώμενοι που συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα ήταν 80 στελέχη της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε..

4.3 Εργαλείο Συλλογής Ερευνητικών Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε είναι το Ερωτηματολόγιο των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης (Dimensions of The Learning Organizations Questionnaire-DLOQ), ένα εργαλείο που διερευνά τις επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης και τα δύο στοιχεία μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης (Yang et al., 2004). Για να

μετρηθούν οι επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης και τα δύο στοιχεία μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν κάθε πρόταση του DLOQ σχετικά με το πώς είναι οι συνθήκες στον οργανισμό τους σε μία κλίμακα Likert έξι βαθμών, που κυμαίνονται από το σχεδόν ποτέ (1) έως το σχεδόν πάντα (6). Οι τελευταίες τέσσερις (4) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποσκοπούν στη συλλογή προσωπικών και επαγγελματικών στοιχείων των ερωτώμενων.

4.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η περίοδος διανομής του ερωτηματολογίου και συλλογής των δεδομένων διήρκεσε από την 15^η Σεπτεμβρίου 2021 μέχρι την 3^η Απριλίου 2022. Το ερωτηματολόγιο ψηφιοποιήθηκε με τη χρήση της εφαρμογής google forms και απεστάλη στον εκπρόσωπο της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην συνέχεια, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε 170 μεσαία και ανώτατα στελεχών της εταιρείας από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 21 Μαρτίου 2022. Λόγω των στενών χρονικών περιθωρίων για τη διενέργεια της έρευνας, οι ερευνήτριες σταμάτησαν να δέχονται νέες απαντήσεις στις 3 Απριλίου 2022, με τελικό απολογισμό τη συλλογή 80 απαντημένων ερωτηματολογίων μέσω google forms.

4.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της Έρευνας

Η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων στην έρευνα συνέβαλε στην απάντηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια και αυθορμητισμό, καθώς επίσης και στην αποφυγή της πιθανότητας λήψης προκατειλημμένων απαντήσεων. Η επιλογή του ερευνητικού εργαλείου που στην προκειμένη περίπτωση είναι το Ερωτηματολόγιο των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης (Dimensions of The Learning Organizations Questionnaire-DLOQ) των Yang, Watkins & Marsick (2004) βοήθησε στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των μετρήσεων. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του DLOQ ως εργαλείο μέτρησης των επτά διαστάσεων του οργανισμού μάθησης έχει εξεταστεί από σημαντικό αριθμό επιστημονικών και εμπειρικών μελετών που έχουν διεξαχθεί σε διαφορετικούς πολιτισμούς και πλαίσια (Goula et al., 2020· Sharifirad M.S., 2011· Song et al., 2009; Wang & Yang, 2007· Yang et al., 2004).

5. Αποτελέσματα

5.1 Το Προφίλ του Ερευνητικού Δείγματος

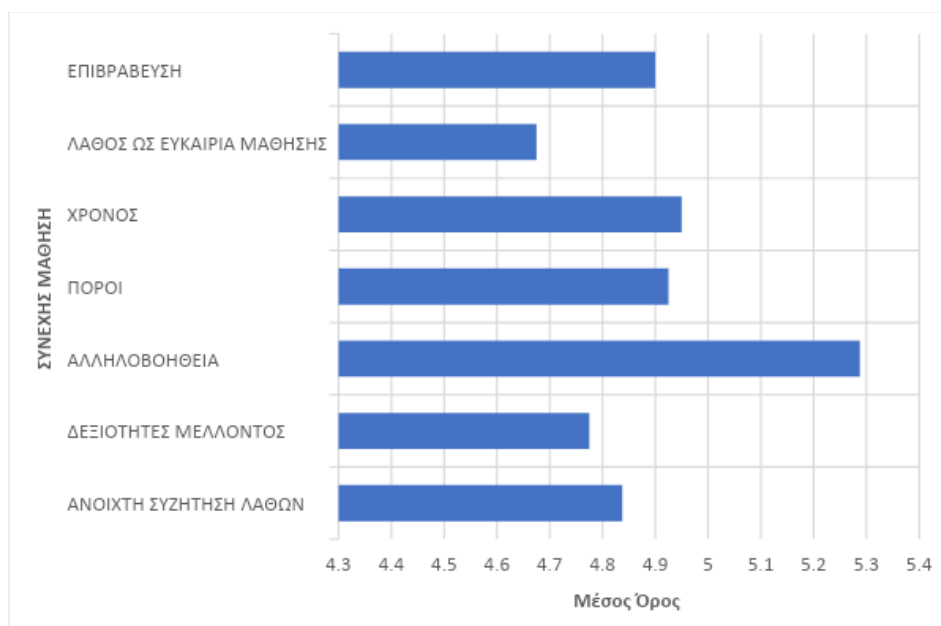
Τα 80 άτομα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα κατέχουν μεσαία και ανώτατη διοικητική θέση στην εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.. Η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησαν απασχολείται στις υποστηρικτικές υπηρεσίες της εταιρείας (57,5%) και ακολουθεί το 17,5% το οποίο είναι τοποθετημένο στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού/Εκπαίδευσης. Αναφορικά με το ακαδημαϊκό επίπεδο, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων κατέχει πανεπιστημιακό τίτλο (45%), το 30% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και μόλις το 2,5% διέκοψε τις σπουδές του μετά το τέλος της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα στελέχη που απαρτίζουν το δείγμα, εκτός από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφιερώνουν μέρος του προσωπικού τους χρόνου για περαιτέρω εκπαίδευση σχετικά με την εργασία τους. Συγκεκριμένα,

η συντριπτική πλειοψηφία αφιερώνει από 1-10 ώρες μηνιαίως (74%), ενώ υπάρχει μόνο ένα 5% που δηλώνει ότι δεν αφιερώνει επιπλέον ώρες.

5.2. Κεντρικά Ευρήματα

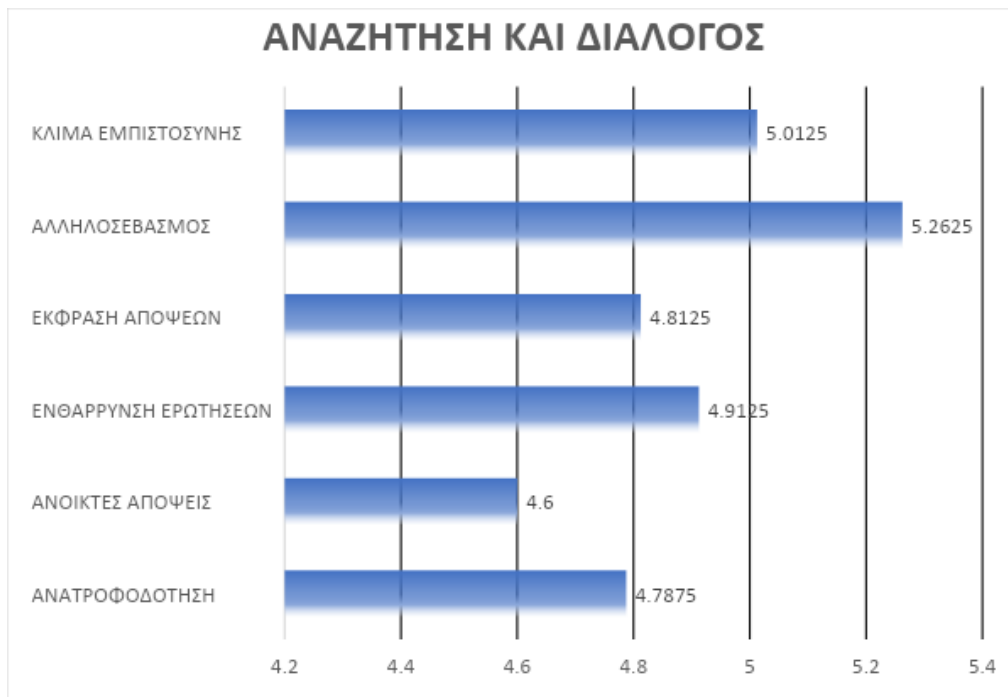
5.2.1 Οργανισμός Μάθησης

Ο μέσος όρος των στοιχείων που εξετάζει τη διάσταση «Συνεχής Μάθηση» κυμαίνεται μεταξύ 5,2875 έως 4,675. Παρατηρείται ότι, η αλληλοβοήθεια που προσφέρουν τα μέλη του οργανισμού για να μαθαίνουν λειτουργεί ενισχυτικά ως προς τη διάσταση της συνεχούς μάθησης (Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Συνεχής μάθηση»

Αναφορικά με τη διάσταση «Αναζήτηση και Διάλογος», ο μέσος όρος των στοιχείων της διάστασης αυτής κυμαίνεται μεταξύ 5,2625 έως 4,6. Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν, προκύπτει ότι, η αδυναμία των μελών του οργανισμού να ακούνε τις απόψεις των συναδέλφων τους πριν μιλήσουν είναι το πιο κρίσιμο πρόβλημα τόσο ως προς τη διάσταση «Αναζήτηση και Διάλογος» όσο και σε ατομικό επίπεδο. Επίσης, τονίζεται ότι, ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών του οργανισμού συμβάλλουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό στη μάθηση σε ατομικό επίπεδο (Γράφημα 2).



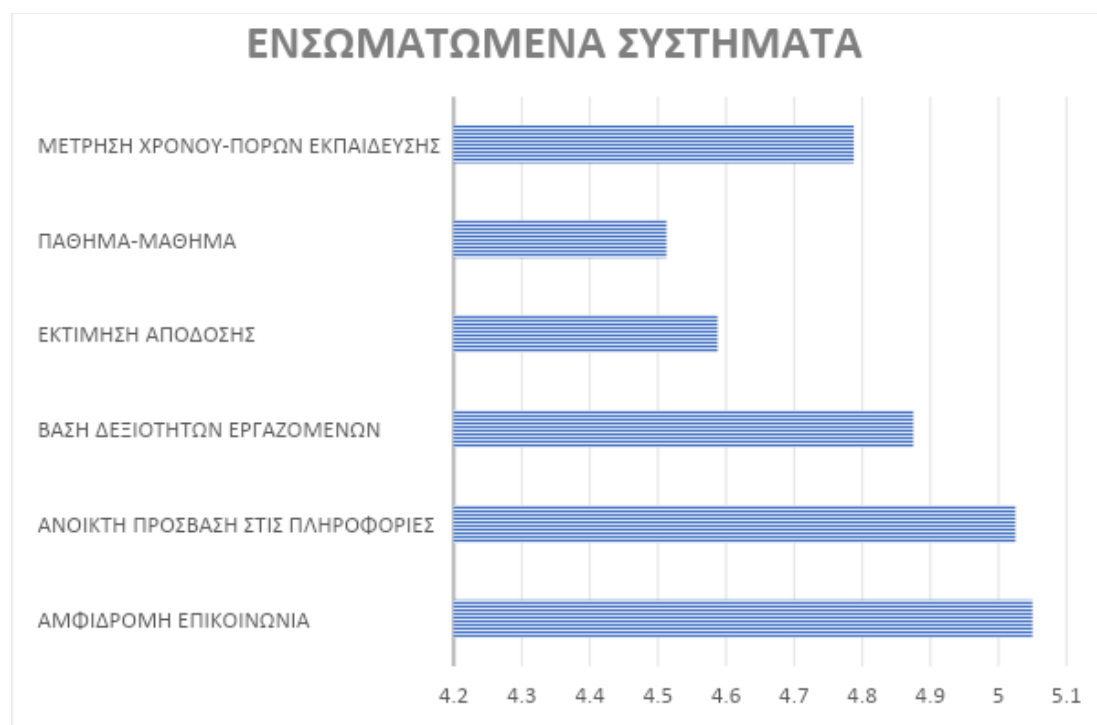
Γράφημα 2. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Αναζήτηση και διάλογος»

Στον Γράφημα 3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με τη διάσταση «Ομαδική μάθηση». Από την ανάλυση των στοιχείων, παρατηρείται ότι, η περιορισμένη δυνατότητα των ομάδων να προσαρμόζουν τους στόχους, όπου κρίνεται απαραίτητο, εμφανίζεται ως το πιο κρίσιμο πρόβλημα σε ομαδικό επίπεδο. Αντίθετα, η μάθηση σε ομαδικό επίπεδο ενισχύεται από τη στάση των ομάδων να αντιμετωπίζουν τα μέλη τους ισότιμα ανεξάρτητα από τη θέση, την κουλτούρα ή άλλες διαφορές.



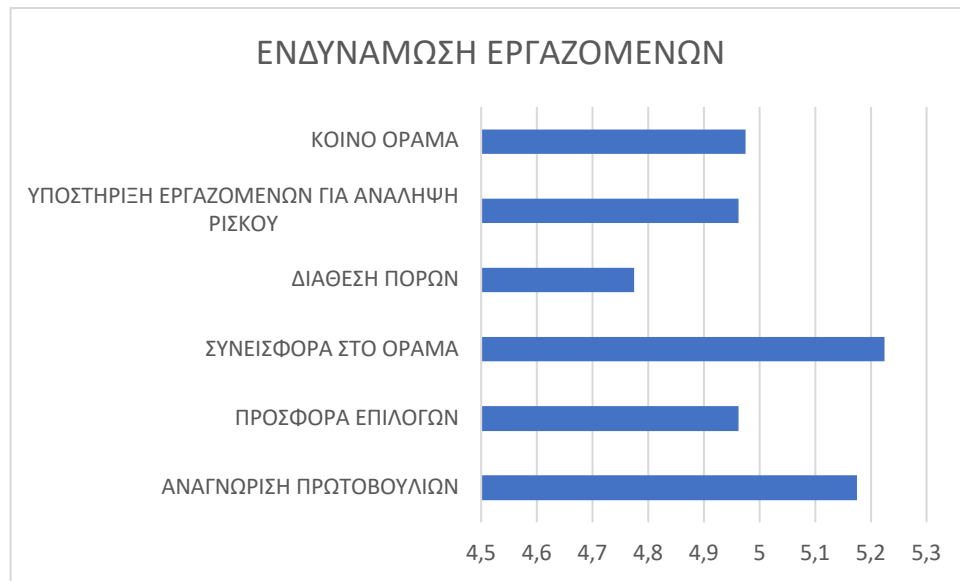
Γράφημα 3. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Ομαδική μάθηση»

Ο μέσος όρος των στοιχείων που εξετάζει τη διάσταση «Ενσωματωμένα συστήματα» κυμαίνεται μεταξύ 5,05 το οποίο εμφανίζεται στο στοιχείο αμφίδρομη επικοινωνία έως 4,5125 στο στοιχείο “πάθημα-μάθημα”. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων δείχνουν ότι, ο εξεταζόμενος οργανισμός υποστηρίζει και διατηρεί συστήματα που συλλέγουν και διαχέουν τη γνώση στο εσωτερικό του ώστε όλα τα μέλη να έχουν πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες ανά πάσα στιγμή εύκολα και άμεσα. Από την άλλη μεριά, η απουσία ενημέρωσης των εργαζομένων για αυτά που έχει μάθει οργανισμός από τα λάθη του θεωρείται ως αδύναμο σημείο της διάστασης αυτής (Γράφημα 4).



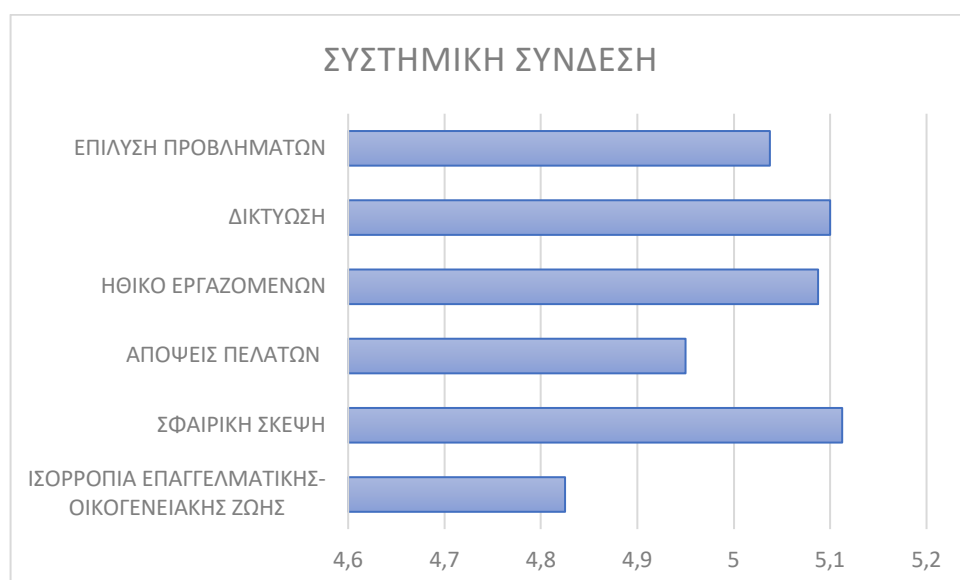
Γράφημα 4. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Ενσωματωμένα συστήματα»

Στον Γράφημα 5 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων αναφορικά με τη διάσταση «Ενδυνάμωση». Παρατηρείται ότι, η συνεισφορά των μελών του οργανισμού στο κοινό όραμα θεωρείται ως δυνατό σημείο (μέσος όρος 5,225), ενώ η περιορισμένη δυνατότητα των μελών να ελέγχουν τους πόρους που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν το έργο τους εμφανίζεται ως πρόβλημα (μέσος όρος 4,775).



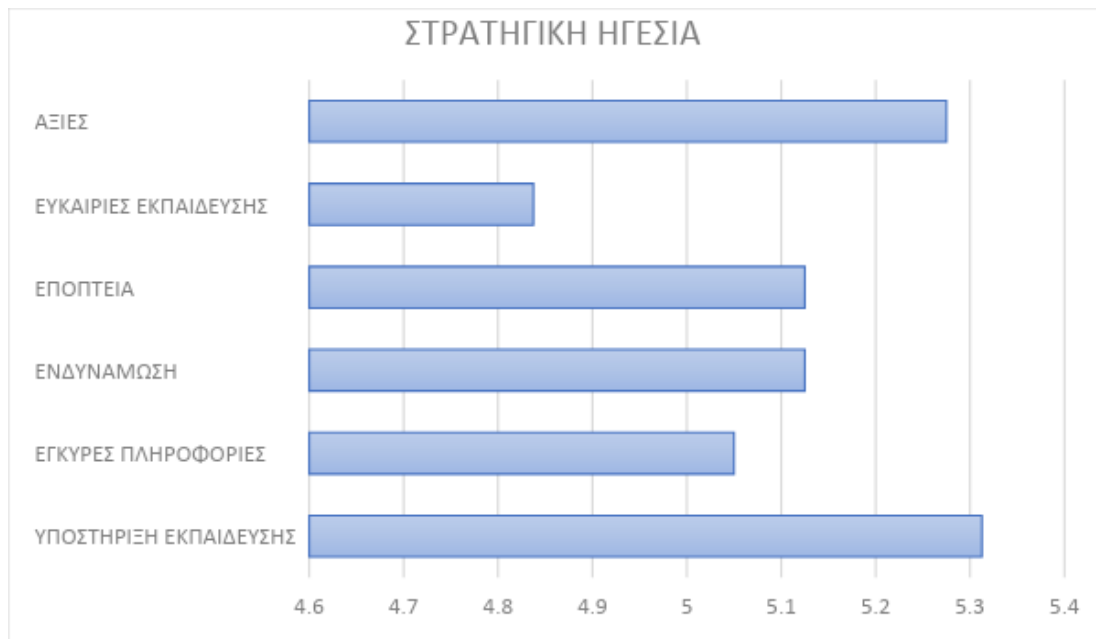
Γράφημα 5. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Ενδυνάμωση»

Η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων ως προς τη διάσταση «Συστημική σύνδεση», αποκαλύπτει ότι, ο εξεταζόμενος οργανισμός εξαρτάται σημαντικά από το περιβάλλον του και μεριμνά συστηματικά για να συνδέσει το εσωτερικό με το εξωτερικό του περιβάλλον. Προς την κατεύθυνση αυτή, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η ενθάρρυνση των μελών του οργανισμού να σκέφτονται σφαιρικά (μέσος όρος 5,1125), ενώ η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής κρίνεται ως το πιο κρίσιμο πρόβλημα (Γράφημα 6).



Γράφημα 6. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Συστημική σύνδεση»

Όσο αφορά τη διάσταση «Στρατηγική ηγεσία» (Γράφημα 7), η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν παρουσιάζει τη Διοίκηση του οργανισμού να ανταποκρίνεται θετικά στα αιτήματα των μελών του για εκπαίδευση και κατάρτιση (μέσος όρος 5,3125). Παράλληλα, τονίζεται η αναγκαιότητα περισσότερων ενεργειών για την εύρεση ευκαιριών μάθησης εκ μέρους της Διοίκησης του οργανισμού (μέσος όρος 4,8375).



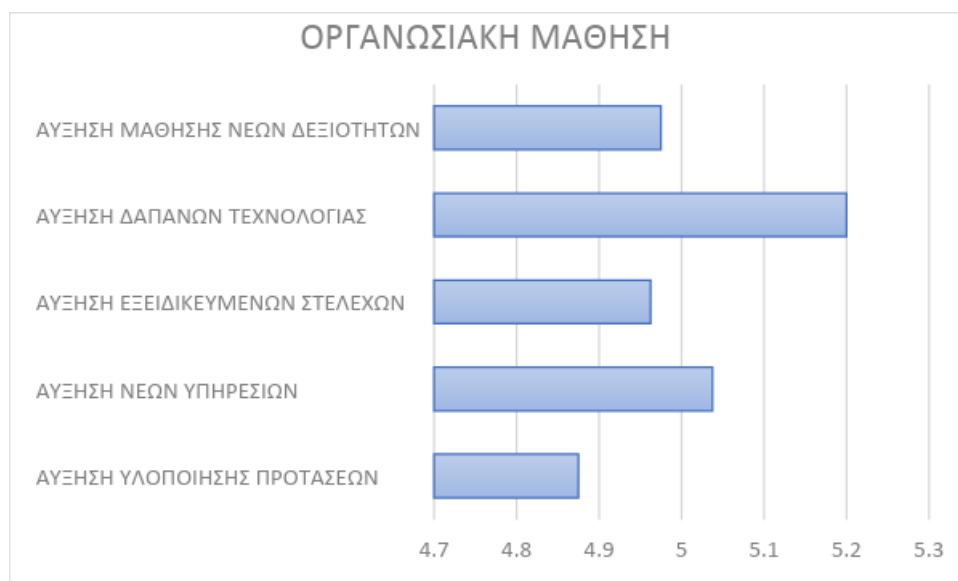
Γράφημα 7. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της διάστασης «Στρατηγική ηγεσία»

5.2.2 Οργανωσιακή Απόδοση

Ο μέσος όρος των στοιχείων που εξετάζουν την οργανωσιακή απόδοση κυμαίνεται μεταξύ 3,8625 (στον οργανισμό μου, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών είναι καλύτερος από ό,τι πέρυσι) έως το 5,275 (στον οργανισμό μου, η απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από ό,τι πέρυσι). Ως προς την πρώτη συνιστώσα, την οικονομική απόδοση, παρατηρείται ότι, ο οργανισμός δυσκολεύεται να μειώσει τον χρόνο προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών (Γράφημα 8), ενώ η εξέταση της συνιστώσας της οργανωσιακής γνώσης, καταδεικνύει των αριθμό των προτάσεων που υλοποιούνται στον οργανισμό ως το πιο κρίσιμο πρόβλημα (Γράφημα 9).



Γράφημα 8. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της οικονομικής απόδοσης



Γράφημα 9. Αποτύπωση μέσου όρου για κάθε στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης

6. Συζήτηση

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση, ότι οι επιχειρήσεις που βραβεύονται ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι αυτές που λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα όσο αφορά τον υπό μελέτη οργανισμό. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την άποψη των Kortsch και Kauffeld (2019) οι οποίοι αναδεικνύουν την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης ως έναν παράγοντα που ευνοεί σημαντικά το μετασχηματισμό του οργανισμού σε μαθάνοντα οργανισμό (Burma, 2015· Goh, 1998· Watkins & Marsick, 1996). Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η αποτελεσματικότητα των μαθησιακών δραστηριοτήτων σε ομαδικό επίπεδο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ισότιμη

αντιμετώπιση των μελών του οργανισμού όπως άλλωστε υποστηρίζουν και άλλες μελέτες (Leufvén et al., 2015· Tabatabaei & Ghorbi, 2014· Watkins & Marsick, 1996· Yang, Watkins & Marsick, 2004). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν επίσης με αυτά των Gheorghe et al. (2018) που επιβεβαιώνουν πόσο σημαντικό είναι ένας οργανισμός να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να σκέφτονται σφαιρικά και να λαμβάνουν απαντήσεις από το σύνολο του οργανισμού για την επίλυση προβλημάτων. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι η ηγεσία του οργανισμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τον μετασχηματισμό του σε οργανισμό μάθησης και συμφωνούν με αυτά των Leufvén et al. (2015) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, ένας οργανισμός που φέρει χαρακτηριστικά μιας συγκεντρωτικής και ιεραρχικής δομής δεν διευκολύνει τη μετάβασή του σε οργανισμό μάθησης. Επίσης συμφωνούν με τις μελέτες των Waruwu et al. (2020), για την ανάγκη δημιουργίας κατάλληλων προϋποθέσεων καθώς και δημιουργίας μαθησιακής κουλτούρας (Mets & Torokoff, 2007· Wang & Yang, 2007).

Εξετάζοντας την τρέχουσα απόδοση του οργανισμού σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, φαίνεται ότι, η τωρινή απόδοση του οργανισμού είναι καλύτερη από το προηγούμενο έτος σε ορισμένους τομείς. Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με την Watkins (2017) η οποία αναφέρει ότι, η σχέση μεταξύ των διαστάσεων του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής απόδοσης χαρακτηρίζεται σταθερά θετική.

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι, η εξεταζόμενη επιχείρηση η οποία έχει αναδειχθεί αρκετές φορές από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό *Great Place to Work*, ως μία από τις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, φέρει τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που παρέχει ευκαιρίες μάθησης στον χώρο εργασίας και έχει ενσωματώσει στη λειτουργία του, όλες τις διαστάσεις του οργανισμού μάθησης σε αρκετά σημαντικό βαθμό. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης, της συστημικής σύνδεσης και της στρατηγικής ηγεσίας φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τον μετασχηματισμό του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν τη Διοίκηση του οργανισμού ως μία Διοίκηση που επενδύει στη μάθηση και που προβαίνει στις αλλαγές που χρειάζονται σε οργανωσιακό επίπεδο προκειμένου να ενισχύσει τη μάθηση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι, η ενσωμάτωση όλων των διαστάσεων του οργανισμού μάθησης στη λειτουργία της επιχείρησης έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή του απόδοση. Συγκεκριμένα, από τη σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης της ομάδας ή του οργανισμού σε ορισμένους τομείς σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φαίνεται ότι, η κατάκτηση της οργανωσιακής γνώσης έχει κυρίως επιτευχθεί μέσω της αύξησης των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός, ενώ η αύξηση της οικονομικής απόδοσης έχει ενισχυθεί από την αύξηση της απόδοσης της επένδυσης του οργανισμού καθώς και από την αύξηση της εμβέλειας δράσης του οργανισμού. Επίσης, παρατηρείται ότι, η οικονομική απόδοση είναι δυνατόν να βελτιωθεί μέσω της καταβολής συστηματικής προσπάθειας για τη μείωση του χρόνου προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών.

7. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα όμως υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς όπως είναι το μέγεθος και η σύνθεση του ερευνητικού δείγματος που δεν ενισχύει τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Επίσης, η μη συμπερίληψη στο ερευνητικό δείγμα εργαζομένων που απασχολούνται σε κατώτερες οργανωσιακές βαθμίδες, με αποτέλεσμα να χάνεται σημαντικό μέρος των πληροφοριών. Τέλος, η αδυναμία διεξαγωγής ποιοτικής μελέτης με εις βάθος συνεντεύξεις ή παρατήρηση, η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που σχετίζονται με τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, δεν επετεύχθη.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. Jossey-Bass Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Jossey-Bass.
- Burma, Z.A. (2015). New Management Approaches in Business: Learning Organization Concept. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 87-95.
- Cura, F. (2016). Learning Organizations in Higher Education: Cases of Northern Iraq Universities. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), 58-65.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. Sage Publications Ltd.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gheorghe, C.M., Purcarea, V.L. & Gheorghe, I. R. (2018). Investigating the dimensions of learning organizations questionnaire (DLOQ) in a Romanian private ophthalmology organization. *Romanian Journal of Ophthalmology*, 62(4), 288-295.
- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), 15-20.
- Goh, S.C. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Goula et al. (2020). Validation of Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in health care setting in Greece. *Journal of Public Health Research*, 9(4), 517-522.

- Huysman, M. (2000). An organizational Learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.
- Ingvaldsen, J. (2015). Organizational Learning: Bringing the forces of Production back in. *Organization Studies*, 36(4), 423-444.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kortsch, T. & Kauffeld, S. (2019). Validation of a German Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in German Craft Companies. *German Journal of Work and Organization Psychology*, 63(1), 15-3.
- Law, K.M. & Chuah, K.B. (2015). *PAL Driven Organizational Learning: Theory and Practices: A Light on Learning Journey of Organizations*. Springer.
- Leufvén, M. et al. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Health Research Policy and Systems*, 13(6), 1-8. <https://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4505-13-6>
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Mbassana, M.E. (2014). Validating the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in the Rwandan Context. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 2(2), 15-26.
- Mets, T. & Torokoff, M. (2007). Patterns of Learning Organization in Estonian Companies. *Trames Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(2), 139-154.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organization. *The Learning Organization*, 12(1), 71-89.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, the Art and Practice of Learning Organization*. Doubleday Dell.
- Sharifirad, M.S. (2011). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ). A cross-culture validation in an Iranian context. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 661-676.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Song, J.H., Joo, B.K. & Chermack, T.J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Symons, C. (2005). Facing Extinction: Organizational Learning in a Small Secondary School Under Duress. *Leadership and Policy in Schools*, 4(4), 281-309.

- Tabatabaei, S.A.N. & Ghorbi, M. (2014). A survey on impact of dimensions of learning organization on employees' performance. Case Study: Economic Department of Iran Khodro Company. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(9), 66-78.
- Wang, X. & Yang, B. (2007). The Culture of Learning Organization in Chinese state-owned and Privately-owned enterprises: An empirical study. *Frontiers of Business Research in China*, 1(2), 275-299.
- Waruwu, H. et al. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *Journal of Education, Psychology, and Counseling*, 2(1), 378-397.
- Watkins, K.E. (2017). Defining and Creating Organizational Knowledge Performance. *Educar*, 53(1), 211-226.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1996). *In action: Creating the Learning Organization*. American Society for Training and Development.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1999). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Jossey-Bass.
- Yang, B., Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yeo, R.K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368-382.
- Zubr, V. (2019). *Studies with Dimensions of Learning Organization Questionnaire-Research Study*.
<https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/193/ZUBR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ελληνόγλωσσες

- Δεκούλου, Π. (2012). *Οργανωσιακή Μάθηση στις Επιχειρήσεις Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και Διαφήμισης στην Ελλάδα: Η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης* [Διδακτορική διατριβή]. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Δημοσιογραφίας & Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας.
- Dibella, A.J. (2017). Χαρτοφύλακας Μάθησης: Μία Εναλλακτική Πρόταση στους Οργανισμούς Μάθησης. Στο Μ. Easterby-Smith & Μ. Α. Lyles (Eds.), *Εγχειρίδιο Οργανωσιακής Μάθησης και Διαχείρισης Γνώσης* (Μ. Σφακιανάκης, Επιμ.) (σσ. 199-216). Π.Χ. Πασχαλίδης & Broken Hill Publishers Ltd.
- Νομικού, Χ. (2017). *Τα κέντρα περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης ως Οργανισμοί Μάθησης. Μία Έρευνα Δράσης* [Διδακτορική Διατριβή]. Εθνικό και

Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία.

Παπάζογλου, Α. & Κουτούζης, Μ. (2017). Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης. Λόγοι, προϋποθέσεις και πρακτικές μετασχηματισμού. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί* (σσ. 333-344). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Plaskoff, J. (2017), Ο συλλογικός νους και η δόμηση του κοινωνικού συνόλου: Κατανοώντας τη μάθηση με οργανωσιακό χαρακτήρα. Στο Μ. Easterby-Smith & Μ. Α. Lyles (Eds.), *Εγχειρίδιο Οργανωσιακής Μάθησης και Διαχείρισης Γνώσης* (Μ. Σφακιανάκης, Επιμ.) (σσ. 217-243). Π.Χ. Πασχαλίδης & Broken Hill Publishers Ltd.

Roloff, S.K., Woolley, W.H. & Edmondson, A.C. (2017). Η συνεισφορά της ομάδας στην Οργανωσιακή Μάθηση. Στο Μ. Easterby-Smith & Μ. Α. Lyles (Eds.), *Εγχειρίδιο Οργανωσιακής Μάθησης και Διαχείρισης Γνώσης* (Μ. Σφακιανάκης, Επιμ.) (σσ. 269-290). Π.Χ. Πασχαλίδης & Broken Hill Publishers Ltd.

Corresponding author: Anna Tsiboukli Assist. Professor, UOA,
atsiboukli@primedu.uoa.gr