
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

ΚΑΛΗ ANNA

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

ΚΑΛΗ ANNA (ΟΔΥ/1918)

Επιβλέπουσα: Κοτταρίδη Κωνσταντίνα/Καθηγήτρια/Τμήμα Οικονομικής
Επιστήμης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2023

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: JOB DESIGN-
ASSESSMENT**

KALI ANNA (ODY/1918)

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University
of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc.
in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2023

Επιθυμώ να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες συμβουλές για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Κυρίως όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή δίνει έμφαση στο ρόλο των προϊσταμένων στη διοίκηση, το σχεδιασμό της εργασίας, την ηγεσία, την αξιολόγηση, τον έλεγχο και το πως αυτά συνδράμουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της απόδοσης αυτών. Η ανάλυση γίνεται με τη χρήση, αφενός, της μεθόδου της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε σχέση με το ρόλο της διοίκησης / ηγεσίας σε κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, και της μεθοδολογίας της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση των απόψεων ενός δείγματος $n=119$ εργαζόμενων σε ιδιωτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα επί των ανωτέρω ζητημάτων. Η έρευνα έδειξε πως, η ορθή και πλήρης εκπαίδευση του προϊστάμενου διαδραματίζει κομβικό ρόλο στο πως εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι το ρόλο του. Επίσης, κατέδειξε τη σημασία της εκπαίδευσης και των εργαζόμενων στα καθήκοντά τους και την ύπαρξη ανοχής στα λάθη, ιδίως σε σχέση με το πόσο αυτοί αποδέχονται τον έλεγχο και την αξιολόγηση. Επίσης, έδειξε πως οι προϊστάμενοι εστιάζουν εξίσου στα αποτελέσματα, τον πελάτη και το ανθρώπινο δυναμικό, κάτι πολύ σημαντικό για την επίτευξη των στόχων τους. Παράλληλα, αποδείχθηκε η σημασία των χρηματικών αλλά και των μη κινήτρων στην απόδοση των εργαζόμενων ενώ διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με ουδέτερη διάθεση την αξιολόγηση και με μερική αυτοπεποίθηση.

Λέξεις κλειδιά

σχεδιασμός εργασίας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, έλεγχος, αξιολόγηση

ABSTRACT

This dissertation emphasizes the role of supervisors of organizations in the private sector in management, job planning, leadership, evaluation, control and how they contribute to the development of human resources and increase their efficiency. The analysis is done using, on the one hand, the method of critical literature review in relation to the role of management / leadership in each of these functions of management, and the methodology of quantitative research using a structured questionnaire to explore views of a sample of n = 119 employees in private organizations in Greece on the above issues. The research has shown that the proper and complete training of the supervisor plays a key role in how employees perceive their role. The research also proved out the importance of training of employees in their duties and the existence of tolerance for mistakes, especially in relation to how much they accept control and evaluation. It also showed that managers are equally focused on results, customer and human resources, something very important to achieve their goals. At the same time, the importance of financial and non-financial incentives in the performance of employees was proved, while it was found that employees face the evaluation with a neutral mood and with partial confidence.

Keywords

job planning, human resource management, leadership, control, evaluation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	10
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	13
ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ / ΠΙΝΑΚΩΝ	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
Στόχοι εργασίας	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	20
1.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΟΙ «ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ»	22
1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	29
2.1. Σχεδιασμός εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	29
2.2. Σχεδιασμός εργασίας, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
3.1. Αξιολόγηση εργασίας και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	35
3.2. Αξιολόγηση εργασίας και ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	42
4.1. Γενικά για την ερευνητική μεθοδολογία και την ερευνητική διαδικασία	42
4.2. Ερευνητικές υποθέσεις	43
4.3. Το ερευνητικό εργαλείο	44
4.4. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	49
5.1. Ατομικά / δημογραφικά στοιχεία για το δείγμα	49
5.2. Εκπαίδευση προϊσταμένου	56

5.3. Σχέση εκπαίδευσης και συχνότητας λαθών εργαζόμενων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.....	68
5.4. Εστίαση από μέρους του προϊσταμένου σε σχέση με τα σημαντικά στοιχεία της εργασίας αυτών.....	77
5.5. Κίνητρα αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζόμενων.....	83
5.6. Αντίκτυπος αξιολόγησης.....	92
Κεφάλαιο 6.....	106
Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	106
6.1. Εκπαίδευση προϊσταμένου.....	106
6.2. Σχεδιασμός εργασίας και έμφαση προϊστάμενου σε συγκεκριμένα σημεία.....	107
6.3. Παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζόμενων.....	108
6.4. Αντίκτυπος αξιολόγησης.....	109
6.5. Συνολική σύγκριση με βάση άλλες εμπειρικές έρευνες.....	110
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	113
Προτάσεις βελτίωσης.....	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	122

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Όνοματεπώνυμο

Άννα Καλή

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



.....

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ERG	Existence, Relatedness, Growth
HRM	Human Resource Management
ρ.	Page
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΔΑΔ	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
ΙΕΚ	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Σ.	Σελίδα
ΤΕΙ	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ / ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1, φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	49
Πίνακας 2, ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	51
Πίνακας 3, εκπαίδευση συμμετεχόντων στην έρευνα.....	53
Πίνακας 4, εμπειρία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	55
Πίνακας 5, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα για το σύνολο των ερωτήσεων της H1.....	57
Πίνακας 6 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με το φύλο.....	58
Πίνακας 7 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την ηλικία.....	60
Πίνακας 8 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την εκπαίδευση.....	63
Πίνακας 9 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την εμπειρία.....	66
Πίνακας 10, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα σε σχέση με την υπόθεση H2.....	69
Πίνακας 11 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με το φύλο.....	70
Πίνακας 12 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την ηλικία.....	71
Πίνακας 13 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την εκπαίδευση.....	73
Πίνακας 14 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την εμπειρία.....	75

Πίνακας 15, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα σε σχέση με την H3	77
Πίνακας 16 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με το φύλο.....	78
Πίνακας 17 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την ηλικία.....	79
Πίνακας 18 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την εκπαίδευση.....	80
Πίνακας 19 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την εμπειρία.....	81
Πίνακας 20, περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την H4.....	84
Πίνακας 21 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με το φύλο.....	85
Πίνακας 22 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την ηλικία.....	86
Πίνακας 23 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την εκπαίδευση.....	88
Πίνακας 24 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την εμπειρία.....	90
Πίνακας 25, περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την H5.....	92
Πίνακας 26 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με το φύλο.....	94
Πίνακας 27 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την ηλικία.....	96
Πίνακας 28 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την εκπαίδευση.....	99

Πίνακας 29 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την εμπειρία.....	102
Πίνακας 1, φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	105
Διάγραμμα 1. φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	50
Διάγραμμα 2. ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	52
Διάγραμμα 3, επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα.....	54
Διάγραμμα 4, εμπειρία στον τομέα των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διατριβή θα παρουσιαστεί η διαδικασία κατά την οποία επιτυγχάνεται η σωστή τοποθέτηση, αξιοποίηση και μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Θα εξεταστεί τι πρέπει να κάνει κάθε προϊστάμενος και εργαζόμενος για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και πώς μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και με τι κριτήρια θα προσλαμβάνεται το νέο προσωπικό. Θα μελετηθούν, επίσης, οι παράγοντες της συμπεριφοράς και σχεδιασμού εργασίας και πώς επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Θα αναλυθεί πώς γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και η συχνότητα που πρέπει να γίνεται. Τέλος, θα γίνουν προτάσεις για πιο ορθή αξιολόγηση και πώς αυτό θα επηρεάσει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

Στόχοι εργασίας

1. Να καταδειχθούν σωστές πρακτικές σχεδιασμού εργασίας και τυχόν λάθη που γίνονται, ώστε να εκπαιδεύονται σωστά οι προϊστάμενοι για την καλύτερη δυνατόν διοίκηση προσωπικού.
2. Να μελετηθούν οι μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του νέου ανθρώπινου δυναμικού. Η λογική που εφαρμόζεται είναι πως η μελέτη αυτών θα μας δείξει τα λάθη τα οποία γίνονται στην αρχή της πορείας του κάθε εργαζόμενου, που επηρεάζουν τη μετέπειτα πορεία του στον οργανισμό και την αποδοτικότητά του και πόσο διαφορετική θα ήταν υπό άλλες συνθήκες.
3. Να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά επηρεάζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού η συμπεριφορά και η επιβράβευση των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους.
4. Θα φανεί ότι η συχνή αξιολόγηση είναι απαραίτητη ώστε να αποδίδουν σωστά οι εργαζόμενοι και ότι η ορθή και αμερόληπτη αξιολόγηση προκαλεί αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στο προσωπικό με αποτέλεσμα να θέλουν να αποδίδουν καλύτερα για το καλό του οργανισμού.

Τα παραπάνω ερωτήματα προσεγγίζονται αρχικά θεωρητικά και, έπειτα, με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου στο ερευνητικό μέρος της μελέτης. Το ερευνητικό μέρος θα περιλαμβάνει ερωτηματολόγια που θα μοιραστούν σε κάποιους οργανισμούς και έπειτα θα γίνει ανάλυση των δεδομένων για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η παρούσα εργασία δομείται ως ακολούθως: Στο κεφάλαιο 1, με τίτλο «Διοίκηση Προσωπικού», γίνεται μία παράθεση ορισμών για τις κύριες έννοιες της μελέτης και, στη συνέχεια, εξετάζονται επιμέρους διαστάσεις που αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε σχέση με την παρακίνηση και την αύξηση της απόδοσης και επίδοσης αυτών. Στο κεφάλαιο 2, με τίτλο «Σχεδιασμός Εργασίας», εξετάζονται τα ζητήματα τα οποία αφορούν τον καθορισμό των ρόλων των μελών του ανθρώπινου

δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις πρακτικές των μάνατζερ και τα αποτελέσματα (θετικά και αρνητικά αυτών). Κατόπιν, στο κεφάλαιο 3, με τίτλο «Αξιολόγηση Προσωπικού», μελετώνται ζητήματα που άπτονται της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, μελετάται η επίδραση της αξιολόγησης στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποιείται η διαθέσιμη βιβλιογραφία για να διερευνηθεί κριτικά το πως η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις αντί της αντίστασης στην αλλαγή στο εσωτερικό των οργανισμών.

Έπειτα, το κεφάλαιο 4, με τίτλο «Ερευνητική μεθοδολογία» παρουσιάζεται, αρχικά, η μεθοδολογία της έρευνας (ποσοτική με ερωτηματολόγιο) και αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία που αφορούν την διεξαγωγή της έρευνας. Στο κεφάλαιο 5, «Ανάλυση έρευνας και αποτελέσματα», παρατίθενται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα αυτής με στόχο να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που αναλύονται παραπάνω και γίνεται η συζήτηση. Στο τελευταίο μέρος της μελέτης με τίτλο «Συμπεράσματα», παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια αποτελέσματα της έρευνας και αναλύονται οι περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αγορά, σήμερα, στον 21^ο αιώνα, είναι περισσότερο ανταγωνιστική από ότι ποτέ. Για τις επιχειρήσεις, στόχος παραμένει η κερδοφορία αυτών, τόσο μέσω της παροχής καλής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών όσο και μέσω της διαχείρισης στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μάλιστα, από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και έπειτα, σημειώθηκε μία μεγαλύτερη τάση επικέντρωσης στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάζεται το τι αφορά η ΔΑΔ, ποιες είναι οι προτεραιότητες των μάνατζερ στη ΔΑΔ καθώς και το ποια η σημασία της παρακίνησης μέσω της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών και της ανάπτυξης του αισθήματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.

1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σε ό,τι αφορά, αρχικά, τη ΔΑΔ, το πεδίο αυτό της διοίκησης των επιχειρήσεων συνιστά ένα από τα πλέον διερευνημένα στη διεθνή βιβλιογραφία. Η ΔΑΔ ή, στην αγγλική γλώσσα, Human Resource Management (HRM), ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τα στοιχεία στα οποία δίνεται έμφαση. Χαρακτηριστικά, η ΔΑΔ *«αφορά όλους τους τρόπους με το οποίο το ανθρώπινο δυναμικό προσλαμβάνεται και απασχολείται εντός ενός οργανισμού»* (Armstrong & Taylor, 2020, p. 4). Επιπλέον, όμως, η ΔΑΔ συμπεριλαμβάνει τη διάσταση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα σε μία επιχείρηση που είναι *«ο κύριος συντελεστής παραγωγής»* αυτής (παραφρασμένο από Armstrong & Taylor, 2020).

Εναλλακτικά, ο Wood (1999) δίνει τρεις διαφορετικές ερμηνείες του HRM. Αυτές αφορούν (1) τη ΔΑΔ ως ένα πεδίο το οποίο αφορά τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση του προσωπικού, (2) τις σαφείς πρακτικές που αξιοποιούνται για τα συστήματα ΔΑΔ, και, (3) τη σύνδεση της διοίκησης του προσωπικού με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (p. 367). Επίσης, η ΔΑΔ ορίζεται ως *«μία*

‘συλλογή’ πρακτικών η οποία χρησιμοποιείται για να οργανωθεί η εργασία σε μία επαγγελματική σχέση», εννοώντας την οργάνωση των σχέσεων που διαμορφώνονται ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας σε έναν οργανισμό (Beardwell & Claydon, 2007, p. 5).

Από τους παραπάνω ορισμούς, και επιχειρώντας τη διατύπωση ενός πρωτότυπου ορισμού για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αντιλαμβάνεται κανείς πως η ΔΑΔ θα αφορά τόσο την διοίκηση του προσωπικού σε καθημερινό επίπεδο, όπως και τις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και την κατανομή ρόλων. Επίσης, θα συμπεριλαμβάνει διαστάσεις της διαχείρισης των σχέσεων που διαμορφώνονται ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού.

Έπειτα, αναφορά γίνεται στον όρο «παρακίνηση». Η παρακίνηση αφορά «τις γνωστικές λειτουργίες, τις επιδράσεις και τις πεποιθήσεις των ανθρώπων που σχετίζονται με τη συμμετοχή [τους]» σε διάφορες καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, η παρακίνηση αφορά την πρόθεση του ατόμου να εργαστεί και, επομένως, σχετίζεται με τη στάση του και τη συμπεριφορά του απέναντι στην ίδια την εργασία (Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019, p. 338).

1.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΟΙ «ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ»

Στη διεθνή βιβλιογραφία υφίστανται ποικίλες θεωρίες σε σχέση με την παρακίνηση. Ωστόσο, επιλέγονται για την ανάλυση οι πέντε (5) «δημοφιλέστερες» θεωρίες σε σχέση με την παρακίνηση που αποτελούν και τη βάση για τις σύγχρονες κριτικές προσεγγίσεις για την ενδυνάμωση και την ενθάρρυνση του προσωπικού να πετύχει υψηλότερες αποδόσεις και να επενδύσει στην αυτό-ανάπτυξη (Gherman, 2012). Οι θεωρίες αυτές είναι (1) η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, (2) η θεωρία της υγιεινής του Herzberg, (3) η θεωρία των αναγκών του Mc Clelland, (4) η θεωρία X και Y του Mc Gregor καθώς και η θεωρία ERG του Alderfer (Γκορέτζης, Π., 2021).

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, αποτελεί μία θεμελιώδης θεωρία η οποία βασίζεται στη λογική πως, κάθε άνθρωπος, είτε επαγγελματίας είτε όχι, αποσκοπεί στο να καλύψει τις ανάγκες του. Οι ανάγκες, ωστόσο, ιεραρχούνται, ανάλογα με το πόσο «σημαντικές» είναι ή όχι. Έτσι, η βάση της πυραμίδας του Maslow θα αφορά τις βασικές ανάγκες (φαγητό, τροφή), ενώ η επόμενη κατηγορία θα αφορά τις ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν τόσο τη σωματική ασφάλεια όσο και παράγοντες όπως η ασφάλεια υγείας που παρέχεται στον εργαζόμενο. Σε υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται τρεις ακόμη κατηγορίες αναγκών: οι ανάγκες του ανήκειν, που σχετίζονται με την ένταξη σε ομάδες, οι ανάγκες της αυτοπεποίθησης (esteem) και, στο υψηλότερο επίπεδο, βρίσκονται οι ανάγκες της αυτό-πραγμάτωσης. Παρότι οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας ικανοποιούνται ευκολότερα, κρίνεται βασικό να ικανοποιηθούν για να μπορέσει κανείς να καλύψει τις ανάγκες που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα. Για το μέσο εργαζόμενο αυτό σημαίνει πως, αρχικά, θα καλύψει τις βιοποριστικές ανάγκες και ανάγκες ασφαλείας και, αργότερα, θα εστιάσει στην δημιουργία φιλικών σχέσεων με άλλα μέλη της ομάδας του, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και την επίτευξη των προσωπικών του στόχων (Gherman, 2012).

Έπειτα, η θεωρία του Herzberg για τους παράγοντες υγιεινής, αφορά το ότι οι άνθρωποι παρακινούνται όταν τους παρέχονται κίνητρα (motivators) και κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Περιληπτικά, η θεωρία αυτή βασίζεται στη λογική πως η εργασία πρέπει να

ανταμείβει τον εργαζόμενο και να τον βοηθά να εξελίσσεται. Η λανθασμένη ερμηνεία της θεωρίας αυτής αφορά το ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από παράγοντες υγιεινής όταν ο Herzberg, στην πραγματικότητα, εστίασε στο τι κάνει τους εργαζόμενους να εργάζονται περισσότερο, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα (Sachau, 2007). Έτσι, διέκρινε ανάμεσα στις διαφορετικές κατηγορίες των παραγόντων υγιεινής και τους υποκινητές ως εξής (Gawel, 1996):

- οι υποκινητές είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τον εμπλουτισμό της εργασίας του ατόμου και είναι πέντε (5): τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η εργασία (ως αντικείμενο), οι ευθύνες και η ανάπτυξη.
- οι παράγοντες υγιεινής αφορούν επίσης πέντε (5) κριτήρια: το ποια πολιτική ακολουθεί ο οργανισμός (σε σχέση με την προστασία και την αντιμετώπιση των εργαζομένων), την επιτήρηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό. Αυτοί οι παράγοντες δεν αφορούν την παρακίνηση άμεσα αλλά, αν απουσιάζουν, τότε παρεμποδίζουν τον εργαζόμενο από το να ικανοποιείται από την εργασία του, άρα, υπάρχει έλλειψη παρακίνησης.

Στη συνέχεια, μελετάται η θεωρία του Mc Clelland, η οποία βασίζεται στην μέθοδο της κατηγοριοποίησης των αναγκών σε διάφορες ομάδες. Έτσι, ορίζει τρεις διαφορετικές ανάγκες για τον εργαζόμενο: την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων (affiliation) και την ανάγκη για εξουσία. Στο χαμηλότερο (lower) επίπεδο, η ανάγκη για επιτεύγματα περιλαμβάνει την αντιμετώπιση του φόβου της αποτυχίας ενώ, σε υψηλότερο, την ελπίδα για επιτυχία. Έπειτα, η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων σε χαμηλό επίπεδο περιλαμβάνει την κοινωνική απόσταση (social distance) και σε υψηλό την αρμονία. Τέλος, η ανάγκη για εξουσία σε χαμηλό επίπεδο αφορά την εξάρτηση και σε υψηλό τον έλεγχο (Lloyd, 2020).

Αντιστοίχως, σύμφωνα με τη θεωρία του Mc Gregor, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τα διοικητικά στελέχη διαφορετικά ανάλογα με το πως πιστεύουν τα εν λόγω στελέχη πως παρακινούνται. Η θεωρία X, συγκεκριμένα, υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν προτιμούν τη σκληρή εργασία, δηλαδή είναι νωθροί, και, άρα, χρειάζεται ισχυρή ηγεσία για να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι της εταιρείας. Από την άλλη, η θεωρία Y υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι είναι φιλομαθείς, πρόθυμοι και αρέσκονται να εργάζονται αποδοτικά. Άρα, ανάλογα με τον τρόπο που θεωρούν οι προϊστάμενοι πως αντιλαμβάνονται την εργασία τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού, θα επιβάλλουν μία πιο αυταρχική (X) ή πιο δημοκρατική (Y) στάση σε σχέση με τη διοίκηση, την ηγεσία και την παρακίνηση (Fisher, 2009).

Τέλος, γίνεται αναφορά στην θεωρία ERG του Alderfer, που εξελίσσει την βασική πυραμίδα των αναγκών του Maslow. Συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που κατηγοριοποιούνται σε τρεις (3) διαφορετικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ανάγκες της ύπαρξης (Existence – E), της σύνναψης κοινωνικών σχέσεων (Relatedness- R) και ανάπτυξης (Growth – G). Η διαφορά της θεωρίας αυτής με αυτή του Maslow είναι πως οι ανάγκες δεν ταξινομούνται και πως η ικανοποίηση της μίας δεν είναι το προαπαιτούμενο για την κάλυψη άλλων αναγκών (Γκορέτζης, Π., 2021).

1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στη συνέχεια, και έχοντας συζητήσει τις βασικές θεωρίες της παρακίνησης, εξετάζονται οι κύριες λειτουργίες του μάρκετινγκ, οι οποίες, σύμφωνα με τους Robbins, Coulter, & De Cenzo (2017), αφορούν την Οργάνωση, την Ηγεσία, τον Έλεγχο και τον Προγραμματισμό. Όλες αυτές οι λειτουργίες συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν είναι εύκολο να διακριθούν μεταξύ τους.

Αναφορικά με τις λειτουργίες αυτές, συγκεκριμένα, η Οργάνωση της εργασίας αφορά την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και των πόρων / εισροών της ίδιας της επιχείρησης για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Έτσι, ο οργανισμός (η επιχείρηση) εκμεταλλεύεται την εμπειρία του σε συγκεκριμένους τομείς, εννοώντας τη συλλογική εμπειρία, δηλαδή, τις διαθέσιμες γνώσεις, τις καλές πρακτικές και άλλες δυνατότητες που θα προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Η Οργάνωση, δε, της εργασίας, έχει κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές διαστάσεις καθώς και προεκτάσεις, αφού η κουλτούρα του οργανισμού, οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, έχουν σημασία για το μάνατζμεντ (Scully-Russ & Torraco, 2020) . Ακόμη, περιλαμβάνει την διοίκηση των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών, την προσθήκη υπηρεσιών και, συνολικά, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων των παραπάνω (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013). Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων αυτών, όμως, αφορά την Αξιολόγηση, που συνιστά διακριτή λειτουργία του μάνατζμεντ.

Η Ηγεσία, στη συνέχεια, θεωρείται μία λειτουργία του μάνατζμεντ αλλά δεν πρέπει να ταυτίζεται με αυτό. Η λειτουργία της Ηγεσίας αφορά την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν την ισορροπία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, να προάγουν το όραμα της εταιρείας, να θέτουν στόχους και να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων αυτών. Ωστόσο, η ηγεσία μπορεί να αφορά και την επιβολή Ελέγχου, που συνιστά επίσης μία διαφορετική λειτουργία του Μάρκετινγκ. Η διαφορά που υφίσταται ανάμεσα στο μάρκετινγκ και την Ηγεσία αφορά το ότι η ηγεσία τείνει να αφορά το μέλλον και τους μακροπρόθεσμους στόχους και το μάρκετινγκ τις καθημερινές λειτουργίες και τους

στόχους του οργανισμού. Η διαφορά αυτή εξυπηρετεί στην κατανόηση των διαφορών των επιμέρους λειτουργιών του μάνατζμεντ (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Ο Έλεγχος, στη συνέχεια, αφορά την αξιολόγηση και την υποστήριξη των εργαζομένων ταυτόχρονα. Ο Έλεγχος, τυπικά, δεν έχει αρνητική έννοια, αφού αφορά την αξιολόγηση του πως έχει γίνει η Οργάνωση της εργασίας και σχετίζεται περισσότερο με την αποτίμηση του βαθμού στον οποίο η εργασία είναι αποδοτική και αποτελεσματική και το πως θα υπάρξουν βελτιώσεις (Merchant, 1982).

Συνεπώς, δεν έχει τιμωρητική χροιά ή σκοπό και δεν αφορά την επιβολή ποινών, προστίμων ή την επίκριση των υπαλλήλων αλλά την εφαρμογή μέτρων για τη συνολική βελτίωση του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται τα καθημερινά έργα. Ο Έλεγχος, όταν γίνεται σωστά, βοηθά στην αποφυγή λανθασμένων συμπεριφορών και την εφαρμογή ακατάλληλων μεθόδων και δεν φέρνει σε δύσκολη θέση τον εργαζόμενο. Όταν, δε, εφαρμόζεται με λανθασμένο τρόπο, προκαλεί στρες, δυσκολίες στον εργαζόμενο και διαταράσσει τη σχέση ανάμεσα στα διαφορετικά μέλη του οργανισμού (Merchant, 1982).

Τέλος, ο Προγραμματισμός σχετίζεται περισσότερο με την Οργάνωση, και αφορά την θέση συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων και τη λήψη μέτρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Συνεπώς, περιλαμβάνει την εφαρμογή εργαλείων, λογισμικών, μέσων και τεχνικών για την εξασφάλιση της επιτυχίας της εταιρείας στο εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον. Ακόμη, αφορά την επίτευξη της ισορροπίας στο εσωτερικό του οργανισμού, τη μείωση των κινδύνων, όπως και την διοίκηση των διαθέσιμων εισροών για την μεγιστοποίηση των εκροών (Uher & Zantis, 2012).

Όλες αυτές οι λειτουργίες, αφορούν τα διοικητικά στελέχη. Σημειώνεται πως τα στελέχη αυτά μπορούν να αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους, είτε, δηλαδή, να ηγούνται μίας ομάδας, είτε και ενός τμήματος και της ίδιας της εταιρείας. Τυπικά, σε μεγάλες επιχειρήσεις, διαφορετικοί προϊστάμενοι αναλαμβάνουν την διοίκηση διαφορετικών τμημάτων, ενώ υπάρχει συνεργασία στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό σημαίνει πως μία ομάδα διοικείται, βάσει οργανογράμματος, από τον άμεσο προϊστάμενό της και, ο προϊστάμενος αυτός, αναφέρει την πρόοδο και τα αποτελέσματα της ομάδας του σε έναν άλλο προϊστάμενο και ούτω καθεξής. Τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η

διοίκηση περιγράφει το οργανόγραμμα της εταιρείας (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Για τις μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις, είτε αυτές αποτελούν μία μικρομεσαία επιχείρηση ή μία οικογενειακή επιχείρηση, δεν είναι σπάνιο ένας προϊστάμενος να αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους ή / και να διαθέτει την ιδιοκτησία (το σύνολο των μετοχών) της εταιρείας. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει κάποιο άλλο στέλεχος που συντονίζει την ομάδα και, ως εκ τούτου, το συνολικό σχεδιασμό της εργασίας, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο, αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης ή η ιδιοκτήτρια της επιχείρησης ή ένα εξειδικευμένο στέλεχος (Feninger, Kammerlander, & De Massis, 2019; Strazovska & Jancikova, 2016).

Ωστόσο, τίθεται το ερώτημα του αν η διοίκηση αυτή ταυτίζεται με την ηγεσία. Με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία η διοίκηση και η ηγεσία διαφέρουν. Το διοικητικό στέλεχος, χαρακτηριστικά, αναλαμβάνει την διοίκηση των ομάδων επειδή του ανατίθεται ο ρόλος αυτός ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται από την ομάδα. Επίσης, το διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει το να διεκπεραιώσει καθημερινά έργα και επικεντρώνεται στο παρόν και το άμεσο μέλλον, ενώ ο ηγέτης στο μέλλον και το όραμα για αλλαγή. Ακόμη, το διοικητικό στέλεχος διοικεί με βάση την λογική (ορθολογισμός) και τους ποσοτικούς δείκτες / στόχους. Από την άλλη, ένας ηγέτης / μία ηγέτιδα, θα διοικεί με έμφαση στην εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης επίδοσης του οργανισμού, συχνά με έμφαση στην διαφοροποίηση και, γενικά, στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Το ανταγωνιστικό, αυτό, πλεονέκτημα, σύμφωνα με τους Atsou, Basia, Chatzouides, & Chatzoglou (2021) μπορεί να αφορά διαφορετικές διαστάσεις όπως τον πελάτη, το σχεδιασμό των προϊόντων, την ίδια την εταιρεία ή το ίδιο το προϊόν. Επικεντρώνοντας, έτσι, το ενδιαφέρον στην περίπτωση της εταιρείας, διαπιστώνεται πως οι μάνατζερ θα πρέπει να εστιάζουν και στην συλλογή, την επεξεργασία και τη διάδοση της γνώσης όπως και στην κουλτούρα, τη στρατηγική και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Από την άλλη, ο ηγέτης θα καλείται να επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό και να συλλάβει το όραμα της εταιρείας. Έτσι, ενώ το διοικητικό στέλεχος θα διοικεί με έμφαση

στο αποτέλεσμα, ο ηγέτης θα ηγείται με έμφαση στο να μπορέσει η επιχείρηση να καθορίσει τη μελλοντική της κατεύθυνση ή να προωθήσει μία αλλαγή που θα είναι μακροπρόθεσμη. Ο ηγέτης, δε, συχνά, καλείται να αξιοποιήσει όχι τις γνώσεις του αλλά την συναισθηματική του νοημοσύνη. Όπως, όμως, και στην περίπτωση της διοίκησης, έτσι, και στην περίπτωση της ηγεσίας υφίστανται διαφορετικές προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί ο ηγέτης και οι επιλογές του μπορεί να καθορίζονται από τα χαρακτηριστικά της ομάδας, της αγοράς, του προσωπικού και άλλους παράγοντες (Crossan, Mazutis, Seijts, & Gandz, 2013).

Στο κεφάλαιο στο οποίο ακολουθεί αναλύεται το πως γίνεται ο σχεδιασμός της εργασίας από τα διοικητικά στελέχη. Έτσι, όταν αναφέρεται στην ανάλυση ο όρος «στέλεχος» γίνεται αναφορά στο μάνατζερ που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, οι όροι που αναφέρονται και αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο συνιστούν τη βάση για την κατανόηση της ανάλυσης του περιεχομένου των κεφαλαίων τα οποία έπονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο συνιστά συνέχεια του πρώτου κεφαλαίου και περιλαμβάνεται στο θεωρητικό μέρος της μελέτης. Έμφαση δίδεται στο σχεδιασμό της εργασίας (των θέσεων εργασίας) από μέρος του μάνατζερ στα πλαίσια της ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Η ανάλυση γίνεται με τη χρήση της μεθόδου της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

2.1. Σχεδιασμός εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Για να μελετηθούν οι επιμέρους διαστάσεις του σχεδιασμού της εργασίας, αρχικά, ορίζεται ο όρος αυτός. Ο σχεδιασμός εργασίας ή job design αφορά τη «*δομή των εργασιών που εκτελεί το ανθρώπινο δυναμικό*», δηλαδή τις βασικές διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τον καθορισμό των καθηκόντων, των ρόλων και των προγραμμάτων (programmes) που εφαρμόζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας (Oldham & Fried, 2016, σ. 21).

Ο σχεδιασμός εργασίας, επίσης, περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων με στόχο την διαμόρφωση στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών. Έτσι, ο σχεδιασμός εργασίας σχετίζεται άμεσα και με την παρακίνηση των εργαζομένων, άρα, με τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας, τις ανταμοιβές, την διάχυση της γνώσης και την ανταλλαγή εμπειριών (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009).

Ο σχεδιασμός της εργασίας, ταυτόχρονα, αποτελεί ευθύνη του / της υπεύθυνου του ανθρώπινου δυναμικού. Ο / η υπεύθυνος / του HRM επιτελεί διαφορετικούς λόγους, μεταξύ των οποίων το να επιλέγει τα καθήκοντα των διαφορετικών υπαλλήλων, να επιλέγει το ανθρώπινο δυναμικό, να καθορίζει τους ρόλους των μελών του ανθρώπινου δυναμικού όπως και τη σύσταση των ομάδων. Στη διαδικασία αυτή, μπορεί να εφαρμόσει τόσο συμβατικές όπως και καινοτόμες μεθόδους, δηλαδή να δημοσιεύει αγγελίες σε εφημερίδες (συμβατική πρακτική) ή στο διαδίκτυο (καινοτόμα), να ορίζει

meetings σε φυσικούς χώρους (συμβατική) ή με ψηφιακά εργαλεία (καινοτόμα) και να αποθηκεύει πληροφορίες και γνώσεις σε φυσικά ή ψηφιακά αρχεία (Suchitra, 2014).

Ο σχεδιασμός της εργασίας, επιπλέον, σύμφωνα με τους Jong, Parker, Wennekers, & Wu (2015) είναι ένα έργο το οποίο είναι σύνθετο και απαιτεί, από μέρους των στελεχών που το αναλαμβάνουν, να διαθέτουν:

- επαρκείς δεξιότητες ως στελέχη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, άρα, κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες,
- γνώσεις για το αντικείμενό τους,
- ικανότητες και δεξιότητες σχεδιασμού της εργασίας.

Αν δεν διαθέτουν τα παραπάνω προσόντα οι προϊστάμενοι, τότε είναι πιθανό τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού να αισθάνονται δυσαρέσκεια απέναντι στην εργασία τους, να μην υπάρχει σωστός σχεδιασμός της εργασίας και να υφίστανται προβλήματα όπως η αντίσταση στην αλλαγή. Για το λόγο αυτό, η ευθύνη της οργάνωσης της εργασίας και του συντονισμού εναπόκειται στα στελέχη του οργανισμού (Armstrong & Taylor, 2020). Σημαντικό είναι να υπερτονιστεί πως, τόσο τα διοικητικά στελέχη, όσο και οι ηγέτες των οργανισμών, είναι πιθανό να απαιτείται να εκπαιδευτούν και να εξειδικευτούν για να είναι σε θέση να ηγηθούν του ανθρώπινου δυναμικού (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Ακόμη, οι Jong et al. (2015) αναφέρουν πως η φύση της εργασίας και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι τέτοια που, εξ αρχής, ο σχεδιασμός της εργασίας χαρακτηρίζεται, μεν, από την εξειδίκευση, αλλά απαιτείται ο εργαζόμενος να διαθέτει δυνατότητα να ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα εργαστεί (άρα να υπάρχει ελευθερία και αυτονομία), να αναπτύσσει περαιτέρω τις δεξιότητές του όσο και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους συναδέλφους. Ο καλός σχεδιασμός της εργασίας, δηλαδή αυτός που, με τα κριτήρια τα οποία θέτουν οι Jong et al. (2015), άρα, το να αναλαμβάνει συγκεκριμένο έργο/ρόλο ο εργαζόμενος, να υπάρχει επικοινωνία, κοινωνικές επαφές και διαμοιρασμός γνώσεων, θα επιτρέψει το να αναπτύξει ο

εργαζόμενος την επιχειρηματικότητά του, να βελτιωθεί σε όλα τα επίπεδα και να απολαμβάνει την εργασία του.

Για τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό εργασίας, η εν λόγω έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα πως η αυτονομία είναι η παράμετρος / το κριτήριο το οποίο καθορίζει το αν ο σχεδιασμός της εργασίας θα είναι επιτυχής ή όχι. Ακόμη, η ποικιλία και η δυνατότητα να ασχοληθεί ο εργαζόμενος με διάφορες δραστηριότητες, απαιτεί ιδιοποιές χαρακτηριστικό του καλού σχεδιασμού εργασίας. Διαπιστώνεται πως, σε ατομικό επίπεδο, ο εργαζόμενος αναζητά μία θέση εργασίας στην οποία θα επιτρέπεται να εκφράζει τις ιδέες του, να είναι καινοτόμος και να δοκιμάζει τις δυνατότητές του (Jong et al, 2015).

Οι Marinova et al. (2015), αναφέρονται κριτικά στην έρευνά τους στους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων όπως και το βαθμό στον οποίο αποδίδουν οι στρατηγικές για αλλαγή στον τομέα των επιχειρήσεων. Τρεις είναι οι κυριότερες παράμετροι που εντοπίζονται από τους ερευνητές και καθορίζουν το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζόμενων, την επιτυχία των στρατηγικών για αλλαγή καθώς και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτές είναι: η αυτονομία, η αξιοπιστία και η συνθετότητα της θέσης εργασίας (άρα και των ρόλων και δεξιοτήτων). Όπως και οι Yong et al. (2015), έτσι και οι Marinova et al. (2015) καταλήγουν, λοιπόν, στο ότι, τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν σημασία στο πως και το αν θα αποδόσει ο οργανισμός. Έτσι, όταν κανείς θέλει να εφαρμόσει μία αλλαγή στον οργανισμό, ο σχεδιασμός της εργασίας αποτελεί, τελικά, το κεντρικό σημείο εστίασης.

2.2. Σχεδιασμός εργασίας, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να γίνεται με κατάλληλο τρόπο προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της εργασίας όπως και η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων.

Πραγματοποιώντας μία εκτενέστερη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε σχέση με την επίδραση του σχεδιασμού της εργασίας στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων, επιχειρείται να αναδειχθεί, λοιπόν, το κατά πόσο η αλληλεπίδραση αυτή είναι μεγάλη. Έτσι, ξεκινώντας από την έρευνα των Foss et al. (2015), οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν, πράγματι, τρεις βασικές αρμοδιότητες. Η πρώτη αφορά το να σχεδιάζουν την εργασία, να καθορίζουν τις ανταμοιβές και να βοηθούν στη διαμόρφωση του κλίματος στο χώρο εργασίας. Το κλίμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην παρακίνηση. Οι Bohlouli et al. (2017) τονίζουν, ειδικότερα, πως, στους οργανισμούς, ένα από τα βασικότερα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζονται, αφορά το γεγονός πως, ενώ υπάρχει εξειδίκευση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, δεν κατανέμονται τα έργα με κατάλληλο τρόπο, ούτως ώστε κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού να αναλαμβάνει το ρόλο και τη θέση που θα τον βοηθήσει να αποδώσει τα μέγιστα.

Παράλληλα, με βάση την έρευνα των Truxillo et al. (2012), ο σχεδιασμός της εργασίας επιδρά με διαφορετικούς τρόπους στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφού σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το κλίμα και τις συνθήκες εργασίας στο χώρο της επιχείρησης. Πράγματι, η εξασφάλιση ενός καλού σχεδιασμού εργασίας μπορεί να γίνει αντιληπτή ως παρακινητής (motivator), ενώ η απουσία αυτού οδηγεί σε ελλιπή παρακίνηση ή έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία. Ταυτόχρονα, οι συγγραφείς παρατηρούν πως οι κύριοι υποκινητές που καθορίζουν την διάθεση / επιθυμία των εργαζόμενων να ασχοληθούν εντατικά με την εργασία τους και να πετύχουν την αυτοβελτίωση είναι: (α) η αυτονομία, (β) η «ποικιλία» στις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται, (γ) το είδος της εργασίας / του ρόλου που αναλαμβάνουν, (δ) η σημασία του έργου και, (ε) η παροχή ανταμοιβών.

Σύμφωνα, δε, με τους Truxillo et al. (2012), η παρακίνηση μπορεί να μελετηθεί και με έμφαση στην εξέλιξη σε βάθος χρόνου και σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Με βάση την προσέγγιση αυτή, η εξέλιξη του εργαζόμενου γίνεται με διαφορετικές διαδικασίες και σε διαφορετικά στάδια. Οι αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας, στα έργα και στις αρμοδιότητες μπορούν να καθορίσουν την εξέλιξη του προφίλ του εργαζόμενου, ενώ επηρεάζουν και την ικανοποίηση του από την εργασία. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί και στο ότι, οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία ή ηλικία, θα λαμβάνουν μικρότερη ικανοποίηση από την ανάληψη ενός έργου από έναν λιγότερο έμπειρο συνάδελφο. Η θεωρία αυτή έχει και άλλες εφαρμογές, όπως, για παράδειγμα, πως οι εργαζόμενοι, με το πέρασμα των χρόνων, δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις, την απόκτηση γνώσεων και την αυτοεξέλιξη. Άρα, η ικανοποίηση από το σχεδιασμό εργασίας θα εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.

Κατόπιν, εξετάζεται το άρθρο των Karanika-Murray, Michaelides & Wood (2017) όταν στο εργασιακό περιβάλλον εφαρμόζεται ένα μοντέλο ηγεσίας τύπου X (αυταρχικό), τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται μικρότερη ικανοποίηση. Επίσης, τείνουν να έχουν μικρότερη πρόθεση για ενασχόληση με τα καθήκοντά τους, αισθάνονται χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στην εργασία τους καθώς και εμφανίζουν χαμηλότερη απόδοση. Ακόμη, επισημαίνουν πως οι περισσότερες έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζόμενων όταν αυτή μελετάται βάσει του σχεδιασμού της εργασίας δεν λαμβάνουν υπόψη τη συμπεριφορική διάσταση. Συνεπώς αγνοούν την κοινωνική διάσταση της εργασίας και την υποχρέωση των διοικητικών στελεχών να λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη των εργαζόμενων για αλληλεπίδραση καθώς και για συμμετοχή στην εργασία με τρόπο που θα τους προσφέρει την ικανοποίηση πως συμμετέχουν σε ένα ευρύτερο έργο. Αυτό σημαίνει πως η εργασία τους θα πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται πως η συμβολή τους είναι σημαντική για την εταιρεία.

Στη συνέχεια, μελετάται το άρθρο των Shantz, Alfes, Truss & Soane (2013) που δείχνει πως ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται ο σχεδιασμός της εργασίας έχει μεγάλη επιρροή στην ψυχολογία των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζόμενων, τόσο σε καθημερινές δραστηριότητες, όπως και γενικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,

επιτρέπει την αύξηση της ικανοποίησής τους. Ακόμη, διαπίστωσαν πως, όσο μεγαλύτερη η ποικιλία των έργων που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος ή μία εργαζόμενη, κι όσο μεγαλύτερη η εμπιστοσύνη που τους επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παρακίνησή τους και η πρόθεσή τους να αναλάβουν διαφορετικά έργα και να αυτοβελτιωθούν.

Παράλληλα, σύμφωνα με τους Alias et al. (2018), η εναλλαγή των ρόλων και το να δίδεται η δυνατότητα να αλλάζουν θέσεις και ρόλους κινούμενοι «κυκλικά» στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θα εργάζονται σε διαφορετικές θέσεις στην ίδια εταιρεία χωρίς να υπάρχει ανασφάλεια και έλεγχος με τιμωρητική διάθεση αλλά με στόχο το να κατανοήσουν τις αρμοδιότητες και το ρόλο των συναδέλφων. Επίσης, κρίνεται σημαντικό να υπάρχει κάλυψη των θέσεων εργασίας και να μην ασκείται πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό να υλοποιήσουν αυξημένο αριθμό ρόλων και έργων χωρίς να υπάρχει απαίτηση οι εργαζόμενοι να δαπανούν υπερβολικά πολύ χρόνο και κόπο στην εργασία τους. Ο σχεδιασμός της εργασίας, δε, θα πρέπει να γίνεται και με έμφαση στον εμπλουτισμό της εργασίας για να γίνεται πιο ενδιαφέρουσα η απασχόληση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, συχνά, ως όρος, συγχέεται με τον έλεγχο όπως και την αρνητική διάσταση του ελέγχου η οποία έχει τιμωρητική διάσταση και διάθεση. Ωστόσο, η αξιολόγηση, τυπικά, διαφέρει ως όρος και ως προς το περιεχόμενό της σε σχέση με τον έλεγχο, τη διοίκηση και την επιβολή ποινών. Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζεται, με τον ίδιο τρόπο που έγινε και για τον σχεδιασμό της εργασίας στο κεφάλαιο 2, η έννοια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και, κατόπιν, πραγματοποιείται μία κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση για την αποτίμηση του τι αναφέρουν οι διαθέσιμες, και σχετικές με την έρευνα, μελέτες στον τομέα.

3.1. Αξιολόγηση εργασίας και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Ξεκινώντας από την έρευνα των Bohlouli et al. (2017), η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο εξασφαλίζει την επιτυχία του μανατζμεντ και, γενικά, των στρατηγικών της επιχείρησης. Λόγω του ότι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στο κεφάλαιο 2, διαπιστώνεται πως, η μη κατάλληλη ανάθεση έργων και υποχρεώσεων στο κατάλληλο μέλος του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η ανάγκη για αξιολόγηση προκύπτει πως συνδέεται με την ανάγκη για καλό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Βάσει της έρευνας των Anisimov et al. (2017), στο στρατηγικό μανατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση της εργασίας λαμβάνει ισότιμο ρόλο και συνδέεται με αυτό του σχεδιασμού των συστημάτων και της εργασίας. Αναλυτικότερα, μάλιστα, εξηγεί πως η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει δύο βασικά σκέλη. Το πρώτο είναι ο σχεδιασμός των συστημάτων που περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, τη συμμετοχή τους, την ανάπτυξη και την διαχείριση των ρόλων τους. Το δεύτερο, είναι η αξιολόγηση, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση της αποτελεσματικότητας, την βελτιστοποίηση των ροών, και

τον έλεγχο από ένα ανώτερο στέλεχος. Οι τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης των συστημάτων (διαμόρφωση, συμμετοχή, ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού) αποτελούν το αντικείμενο της ανάλυσης της αποδοτικότητας.

Απαριθμώντας τις εναλλακτικές που διαθέτουν οι προϊστάμενοι του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, οι Robbins, Coulter & De Cenzo, (2017, σσ. 142-143) διακρίνουν οκτώ (8) μεθόδους που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν:

- (1) Η μέθοδος της γραπτής έκθεσης, η οποία βασίζεται σε περιγραφές του εργαζόμενου και αναφορά των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι πως είναι απλή, ενώ το μειονέκτημα πως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συγγραφικές δεξιότητες του εργαζόμενου που συγγράφει την έκθεση.
- (2) Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, που αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης που επικεντρώνεται στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο διαχειρίστηκαν συγκεκριμένες καταστάσεις οι εργαζόμενοι. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι πως συνεξετάζει διάφορα παραδείγματα και καταλήγει, με τον τρόπο αυτό, στην αποτίμηση των συμπεριφορών των εργαζομένων ως κριτήριο αξιολόγησης. Το μειονέκτημα είναι πως είναι χρονοβόρα και, επίσης, στερείται των ποσοτικών δεδομένων που θα επιτρέψουν τη συγκρισιμότητα των δεδομένων.
- (3) Η μέθοδος των περιγραφικών κλιμάκων αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αποτίμηση μίας σειράς παραμέτρων που δίνονται σε καταλόγους. Οι κατάλογοι αυτοί περιλαμβάνουν και ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης της εργασίας, όπως είναι η εντιμότητα, η ετοιμότητα, η αφοσίωση και η απόδοση με αριθμούς. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι πως οδηγεί σε εξοικονόμηση χρόνου και τη συλλογή τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων για την εργασία. Το μειονέκτημά της είναι πως δεν επικεντρώνεται στην εργασιακή συμπεριφορά.
- (4) Η μέθοδος των κλιμάκων αξιολόγησης της συμπεριφοράς των μελών του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στη χρήση του εργαλείου των

περιγραφικών κλιμάκων αξιολόγησης, διευρύνοντάς τη με την αναφορά πραγματικών περιστατικών από το χώρο εργασίας, όπως αναφέρονται στη δεύτερη μέθοδο. Η μέθοδος αυτή, ως πιο διευρυμένη, έχει ως πλεονέκτημα το ότι εστιάζει σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα κριτήρια, ενώ, ως μειονέκτημα, το ότι είναι πολύ χρονοβόρα και σύνθετη.

(5) Η διοίκηση μέσω στόχων, που ως μέθοδος αξιολόγησης, εξετάζει και αποτιμά το βαθμό στον οποίο ορισμένοι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού έχουν επιτευχθεί. Σημείο εστίασης της μεθόδου είναι οι τελικοί (μετρήσιμοι) στόχοι του οργανισμού, κάτι που την καθιστά πλεονεκτική ως μέθοδο σε σχέση με άλλες. Το μειονέκτημα αυτής είναι πως είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.

(6) Η αξιολόγηση 360 μοιρών, που αφορά την ανατροφοδότηση εντός του οργανισμού από όλες τις πλευρές και έχει ως κύριο πλεονέκτημά της πως είναι διεξοδική και ως βασικό μειονέκτημα το ότι είναι χρονοβόρα.

(7) Η ενδο-ομαδική αξιολόγηση, η οποία συγκρίνει την αξιολόγηση των μελών μίας ομάδας εργασίας. Το κύριό της πλεονέκτημα αφορά το ότι επιτρέπει το να αποτιμάται η αποτελεσματικότητα του έργου ενός εργαζόμενου σε σχέση με άλλους, ενώ το κύριο μειονέκτημα το ότι δεν έχει νόημα η εφαρμογή της σε ομάδες και οργανισμούς με μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Αναλυτικότερα, προτείνεται η εφαρμογή καινοτόμων εργαλείων τα οποία θα συνδράμουν στο να αξιολογείται ο εργαζόμενος σφαιρικά χωρίς, ωστόσο, να μειωθεί η απόδοσή του λόγω του φόβου της αξιολόγησης. Ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως είναι το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των 360 μοιρών, το οποίο διαχωρίζει σε διαφορετικές κατηγορίες τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας και δίνει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε κατηγορία την οποία μετρά. Ειδικά, το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώνεται από το μάνατζερ, τους συναδέλφους και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η ευρεία αξιολόγηση επιτρέπει το να αποφευχθούν φαινόμενα συγκρούσεων, όπως και το να αδικηθεί κάποιος εργαζόμενος (Bohlouli, et al., 2017).

Για την αξιολόγηση 360 μοιρών, οι Robbins, Coulter & De Cenzo (2017) σημειώνουν πως η διαδικασία αυτής αφορά την ανατροφοδότηση από πολλές πηγές για το άτομο το οποίο αξιολογείται. Αυτό το σύστημα τείνει να είναι καταλληλότερο σε σχέση με συμβατικές μεθόδους αξιολόγησης για την αποτίμηση των λόγων που συμβαίνει αυτό, ιδίως αν διαπιστώνεται πως το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποδίδει όπως παλαιότερα. Ο λόγος είναι πως, σε πολλές επιχειρήσεις, οι μάνατζερ διαχειρίζονται, σήμερα, πολλά τμήματα ή / και αναλαμβάνουν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και πολλές ανάγκες.

Επίσης, για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι Robbins, Coulter & De Cenzo (2017, σ. 253), αναφέρουν επτά βασικές αρχές που θα πρέπει να ικανοποιούνται από τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού κατά την αξιολόγηση. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- (1) η ευθύτητα
- (2) η θέση ρεαλιστικών στόχων
- (3) η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης
- (4) ο προσανατολισμός στους στόχους
- (5) η επιλογή της κατάλληλης στιγμής για να δοθεί / να γίνει η αξιολόγηση
- (6) η εξασφάλιση της κατανόησης
- (7) η μη λεκτική επικοινωνία.

3.2. Αξιολόγηση εργασίας και ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια, και σύμφωνα με την έρευνα της Koskinen Sandberg (2017), μεγάλη σημασία αποκτά το να γίνεται η αξιολόγηση με ισότιμο, δίκαιο και παραγωγικό τρόπο. Σε αυτό το στόχο, συμβάλλει το να κρίνονται όλοι οι εργαζόμενοι ανάλογα με το προφίλ και τα προσόντα τους. Ακόμη, ζητήματα όπως η εξασφάλιση του ότι όλοι οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη για ευαισθητοποίηση και εφαρμογή μεθόδων προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζόμενων που εντάσσονται στην κατηγορία των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων.

Ακόμη, η αυτοαξιολόγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην αξιολόγηση της εργασίας. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει το να ορίσει ο κάθε εργαζόμενος συγκεκριμένους στόχους, οδηγεί στο να αυξηθεί η αυτονομία και η ικανοποίηση από την εργασία, όπως και προσεγγιστούν διαφορετικά προβλήματα τα οποία εντοπίζουν οι εργαζόμενοι, αλλά, πιθανώς, όχι οι μάνατζερ. Η αυτοαξιολόγηση, τυπικά, συνοδεύεται από την εσωτερική αξιολόγηση η οποία γίνεται από τους προϊστάμενους. Ένα επιπλέον όφελος το οποίο έχει η αυτοαξιολόγηση είναι πως αυξάνει την αίσθηση της ευθύνης του εργαζόμενου απέναντι στον εαυτό του, τους συναδέλφους και τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται (Bohlouli, et al., 2017).

Οι El-Jardali, Tchaghchagian, & Jamal (2011), αναφερόμενοι στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία συγκεκριμένη κατηγορία οργανισμών, τα νοσοκομεία, τονίζουν τη σημασία της αξιολόγησης για τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς αυτούς. Με τον τρόπο αυτό, συνδέουν τη διοίκηση με την αξιολόγηση και την ικανοποίηση του στόχου της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, οι ερευνητές υπογραμμίζουν πως η αξιολόγηση θα πρέπει, πράγματι, να γίνεται με την εφαρμογή κατάλληλων εργαλείων και μεθόδων ούτως ώστε η αξιολόγηση να οδηγεί σε βελτιώσεις στον οργανισμό και αύξηση της πρόθεσης των εργαζόμενων να παραμείνουν στον οργανισμό.

Για την αξιολόγηση, παρατηρήθηκε πως, όταν δεν υπάρχει ένα κοινώς συμφωνηθέν και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης, όπως και αν δεν υπάρχουν προσπάθειες για την εκπαίδευση και ενίσχυση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, τη διεύρυνση των

γνώσεών τους και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αυτή δεν αποδίδει. Ακόμη, παρατηρήθηκε πως η παροχή ανταμοιβών και η αναγνώριση επέτρεπαν την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων καθώς και από τις μεθόδους αξιολόγησης (El-Jardali, Tchaghchagian, & Jamal, 2011).

Επιπροσθέτως, οι Armstrong & Taylor (2020), υπογραμμίζουν πως, στον 21^ο αιώνα, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με βάση εμπειρικά δεδομένα και απαιτείται, πράγματι, από τους υπεύθυνους του τομέα να διαθέτουν:

- πληροφόρηση για την αγορά
- δεξιότητες διοίκησης
- δεξιότητες αναγνώρισης των προβλημάτων που υφίστανται εντός του οργανισμού
- συναισθηματική νοημοσύνη
- γνώσεις και κατάρτιση στον τομέα τους

Έτσι, όταν αναλαμβάνουν το έργο της αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να χρησιμοποιούν ένα μείγμα μεθόδων και τεχνικών για την αποτίμηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε διάφορους τομείς και χρονικά πλαίσια. Η αξιολόγηση, επιπλέον, είναι θεμιτό να γίνεται συγκριτικά. Η σύγκριση αυτή θα αφορά την απόδοση του εργαζόμενου σε σχέση με τους συναδέλφους, προηγούμενες του επιδόσεις ή / και ορισμένους αρχικούς στόχους που τέθηκαν. Είναι σημαντικό να υπάρχει, ωστόσο, και διαφάνεια και εγκυρότητα στην αξιολόγηση. Αυτό μπορεί να γίνει με το να τεθούν ποσοτικά / αντικειμενικά κριτήρια στην αξιολόγηση (Armstrong & Taylor, 2020).

Διαπιστώθηκε, όμως, από το σύγγραμμα των Robbins, Coulter & De Cenzo (2017) πως η απλή θέση ποσοτικών κριτηρίων, στην πραγματικότητα, δεν εξασφαλίζει ούτε την εγκυρότητα ούτε και την ισοτιμία της αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει επειδή, οι αμιγώς ποσοτικές αξιολογήσεις, δεν δίνουν έμφαση και δεν ερμηνεύουν την επαγγελματική συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, απαραίτητο για την ικανοποίηση των μελών του

ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τους στόχους του οργανισμού, είναι να γίνεται ευρεία και σύνθετη αξιολόγηση με συνδυασμό μεθόδων.

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τους Armstrong & Taylor (2020, p. 458), η ετήσια αξιολόγηση παρουσιάζει τον περιορισμό πως αφορά, επί της ουσίας, ένα «στιγμιότυπο» της χρονιάς και της ετήσιας επίδοσης του οργανισμού. Συνεπώς, δεν επαρκεί προκειμένου να κριθεί η συνολική προσπάθεια και η πορεία ενός ατόμου σε μία επιχείρηση. Μια αρνητική αξιολόγηση, ιδίως αν έχει τιμωρητική διάσταση και ως αποτέλεσμα την άσκηση κριτικής που δεν είναι δίκαιη (πιθανώς και κατά τη γνώμη του εργαζόμενου), θα οδηγήσει σε περιορισμό της ικανοποίησής του από την εργασία του και στο να υπάρξει πρόβλημα στις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας / του μάνατζμεντ του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ο ερευνητικός σχεδιασμός που ακολουθήθηκε και εφαρμόστηκε με στόχο την υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, συζητάται ο τρόπος της δειγματοληψίας οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν και πώς αυτές συνδέονται με κάθε μια από τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερευνητικό εργαλείο.

4.1.Γενικά για την ερευνητική μεθοδολογία και την ερευνητική διαδικασία

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας έλαβε χώρα η διανομή ερωτηματολογίων σε έντυπη μορφή. Επομένως, η έρευνα είναι ποσοτικού χαρακτήρα και στόχευε στη συλλογή πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων. Το συνολικό δείγμα της έρευνας ήταν $n=119$ ερωτηματολόγια, ενώ το δείγμα αφορούσε εργαζόμενους σε ελληνικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Πληθυσμός της έρευνας ήταν, λοιπόν, σε αναλογία όλοι οι εργαζόμενοι σε ελληνικές επιχειρήσεις με ποικίλη εμπειρία στον τομέα τους και διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης.

Επιπλέον, για τη δειγματοληψία, εφαρμόστηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Αυτό σημαίνει πως έγινε μια αρχική επαφή με έναν ή μία εργαζόμενο / εργαζόμενη σε μια επιχείρηση και, κατόπιν, ζητήθηκε να διανεμηθούν έως και δέκα (10) ερωτηματολόγια σε κάθε επιχείρηση. Για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων, ωστόσο, δεν αναφέρεται σε ποια επιχείρηση ανήκαν τα πρόσωπα αυτά. Η μέθοδος της χιονοστιβάδας έχει το όφελος πως συλλέγεται μεγάλος αριθμός δεδομένων και το μειονέκτημα πως το δείγμα διαθέτει κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των μελών του. Για να αποφευχθεί ο κορεσμός των απαντήσεων και να διατηρηθεί η εσωτερική αξιοπιστία του εργαλείου της έρευνας, τέθηκε όριο σε σχέση με το πόσα ερωτηματολόγια θα δοθούν ανά επιχείρηση.

Επίσης, η ερευνητική διαδικασία έλαβε χώρα εν μέσω πανδημίας. Αυτό σημαίνει πως η διανομή ερωτηματολογίων, ως διαδικασία, ήταν χρονοβόρα και σύνθετη, ενώ απαιτήθηκε η επιβολή των μέτρων που προτείνει η πολιτεία για την προστασία των

συμμετεχόντων στην έρευνα από την έκθεσή τους σε υγειονομικό κίνδυνο. Έτσι, κατά βάση, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με έμφαση στην διατήρηση των φυσικών αποστάσεων και τη δια ζώσης επαφή με όσο το δυνατό λιγότερα άτομα. Ως εκ τούτου, η συλλογή των δεδομένων έγινε από έναν / μία (1) εργαζόμενο που προσεγγίστηκε στη δειγματοληψία χιονοστιβάδας με στόχο το να συλλεχθούν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια τα οποία διανεμήθηκαν εντός του κάθε οργανισμού.

4.2.Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και από τους στόχους της εργασίας όπως αυτοί διατυπώνονται στην εισαγωγή της μελέτης:

H1: Η σωστή εκπαίδευση των προϊσταμένων είναι σημαντική για τη μείωση των λαθών κατά το σχεδιασμό της εργασίας.

H2: Η αύξηση εκπαίδευσης των εργαζομένων οδηγεί σε μείωση των λαθών κατά την εκτέλεση των ρόλων τους.

H3: Οι προϊστάμενοι εστιάζουν εξίσου στην ικανοποίηση των πελατών, τα αποτελέσματα και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

H4: Στις εταιρείες υπάρχουν διαφορετικές εναλλακτικές που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των εργαζόμενων, ωστόσο, μεγαλύτερη σημασία έχουν οι μη χρηματικές ανταμοιβές.

H5.: Η συχνή αξιολόγηση προκαλεί αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους και προκαλεί αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων.

Για κάθε μια από τις παραπάνω υποθέσεις, γίνεται χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, όπως αυτές επισημαίνονται με ανάλογο χρωματισμό στο παράρτημα της μελέτης.

4.3. Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο με τη χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι προδιατυπωμένες και περιλαμβάνουν συγκεκριμένες απαντήσεις. Οι ερωτήσεις είναι τύπου πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεων με κλίμακα Likert. Η κλίμακα Likert που επιλέχθηκε είναι πενταβάθμια (1- διαφωνώ απόλυτα έως και 5- συμφωνώ απόλυτα) με στόχο το να δοθεί ένα εύρος πιθανών απαντήσεων (Bryman, 2017).

Ανά ερευνητική υπόθεση, χρησιμοποιήθηκε ένα συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων. Ωστόσο, οι τέσσερις (4) πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι στοχευμένες στη συλλογή δεδομένων για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Έπειτα, στο Β μέρος, αναφέρονται οι ερωτήσεις που αφορούν κάθε μια εκ των ερευνητικών υποθέσεων.

Αναλυτικά, για την **H1**: Η σωστή εκπαίδευση των προϊσταμένων είναι σημαντική για τη μείωση των λαθών κατά το σχεδιασμό της εργασίας, επιλέγονται έξι (6) ερωτήσεις. Αυτές είναι οι εξής:

1. Έχω καλή σχέση με τον προϊστάμενό μου.
2. Θεωρώ πως αναλαμβάνω σωστές αρμοδιότητες στο χώρο εργασίας μου.
3. Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας του.
4. Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας μου.
5. Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας της ομάδας στην οποία εργάζομαι.
6. Ο προϊστάμενός μου εκπαιδεύθηκε κατάλληλα για την εργασία του.

Πλην της πρώτης ερώτησης που είναι, κυρίως, εισαγωγική, οι άλλες πέντε που έπονται συζητώνται και ξεχωριστά και συνολικά ως ένα σετ ερωτήσεων για να εξαχθούν συνολικά συμπεράσματα για τη σημασία της εκπαίδευσης του προϊσταμένου στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έπειτα, για την **H2**: Η αύξηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων οδηγεί σε μείωση των λαθών κατά την εκτέλεση των ρόλων τους, χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις σχετιζόμενες ερωτήσεις.

1. Εκπαιδευτήκα κατάλληλα κατά την πρόσληψή μου στη θέση εργασίας μου.
2. Στην εργασία μου υπάρχει ανοχή στα λάθη.
3. Ο προϊστάμενος εστιάζει στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στη διάρκεια της βάρδιας.
4. Στην εργασία μου δίνεται έμφαση στη διαρκή επιμόρφωση.

Έπειτα, για την **H3** που αφορά το σε τι εστιάζει ο προϊστάμενος, οι επιλεγμένες ερωτήσεις ήταν οι παρακάτω:

1. Ο προϊστάμενός μου εστιάζει στο αποτέλεσμα.
2. Ο προϊστάμενός μου εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη.
3. Ο προϊστάμενος μου εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην **H4** διαπιστώνεται πως δίνεται έμφαση και στο σε ποια στοιχεία της απόδοσης των εργαζομένων εστιάζει η διοίκηση των οργανισμών όσο και στο ποιες είναι οι εναλλακτικές που δίνονται ως κίνητρα αύξησης της απόδοσης αυτών. Η επικέντρωση των ερωτήσεων στο κατά πόσο δίνονται μη χρηματικές ανταμοιβές, γίνεται με στόχο το να εξεταστεί το αν:

1. Υπάρχει δυνατότητα για μόνους στην εταιρεία.
2. Στο προσωπικό δίνονται μη χρηματικές ανταμοιβές.
3. Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής μου.
4. Οι μη χρηματικές ανταμοιβές όπως είναι η επιβράβευση και η αναγνώριση του έργου μου αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής μου.

Τέλος, μελετάται το αν η αξιολόγηση είναι επωφελής ή όχι στους εργαζόμενους, συγκεκριμένα, αν τους προκαλεί αίσθημα ασφάλειας και οδηγεί στην αύξηση της απόδοσής τους. Αυτό εξετάζεται με τις εξής ερωτήσεις για την αποτίμηση του αν ικανοποιείται η **H5**:

1. Στο χώρο εργασίας μου γίνεται εξωτερική αξιολόγηση.
2. Στο χώρο εργασίας μου γίνεται εσωτερική αξιολόγηση.
3. Αισθάνομαι πως οι συνάδελφοί μου αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση την αξιολόγηση.
4. Η αξιολόγηση στον χώρο εργασίας βελτιώνει τη σχέση μου με τους συναδέλφους.
5. Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ το περιεχόμενο της εργασίας μου.
6. Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να διεκπεραιώνω τις αρμοδιότητές μου.
7. Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τους στόχους της εταιρείας.

4.4. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Αρχικά, η ανάλυση που έγινε είναι περιγραφική, δηλαδή αφορά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων για το δείγμα της έρευνας με τη χρήση απλών διαγραμμάτων και πινάκων. Στη συνέχεια, για κάθε ερώτημα έγινε σύγκριση των μέσων όρων, δηλαδή μια ανάλυση βασισμένη στην αξιοποίηση μέτρων διασποράς και θέσης. Τα μέτρα διασποράς χρησιμοποιούνται στη στατιστική για την αξιολόγηση της συμμετρίας των αποτελεσμάτων. Άρα, εξετάζεται το κατά πόσο οι απαντήσεις αποκλίνουν από ένα μέσο όρο. Από την άλλη, τα μέτρα θέσης χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθεί η απόσταση ενός συνόλου δεδομένων από την αρχή των αξόνων, αν, θεωρητικά, αυτά απεικονίζονται σε ένα ορθογώνιο σύστημα αξόνων (Ali & Bhaskar, 2016).

Το πρώτο μέτρο θέσης που χρησιμοποιείται στην ανάλυση είναι η συχνότητα N που αφορά το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν ανά απάντηση. Έτσι, για δείγμα $n=119$, το $N=117$ θα σημαίνει πως 117 από τους 119 συμμετέχοντες απάντησαν στην ερώτηση. Ο μέσος όρος, στη συνέχεια, που αποτελεί επίσης μέτρο θέσης, υπολογίζεται με το άθροισμα του συνόλου των τιμών για όλο το N , διαιρούμενο με το N . Αυτό το μέτρο θέσης δείχνει τον αριθμητικό μέσο των τιμών και είναι χρήσιμο για την εκτίμηση της γενικής της τάσης του δείγματος (Bendat & Piersol, 2011).

Έπειτα, γίνεται χρήση των μέτρων διασποράς. Το πρώτο εξ αυτών είναι το εύρος των απαντήσεων (R). Το εύρος δείχνει την απόσταση μεταξύ της μικρότερης και της μεγαλύτερης παρατήρησης. Δηλαδή, για ερωτήσεις με τη χρήση κλίμακας Likert, η μέγιστη απόσταση που παρατηρείται (εύρος R) θα είναι 5. Στην ίδια λογική, το ελάχιστο αφορά τη μικρότερη απάντηση που δόθηκε και το μέγιστο τη μεγαλύτερη. Στη συνέχεια, η τυπική απόκλιση, δείχνει τη διασπορά των τιμών του δείγματος γύρω από το μέσο όρο. Ακόμα, η διαφοροποίηση, χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της κανονικότητας των τιμών (Hinton, Mc Murray & Brownlow, 2014; Treiblmaier, 2011).

Στη συνέχεια, γίνεται τεστ ANOVA. Το τεστ αυτό αποτελεί έναν έλεγχο του αθροίσματος τετραγώνων περισσότερων από δύο μεταβλητών. Το άθροισμα τετραγώνων (sum of squares), έτσι, δείχνει την απόκλιση από το μέσο όρο, υπολογίζοντας τα τετράγωνα των διαφορών από το μέσο όρο. Έπειτα, ο βαθμός διαφοροποίησης είναι ο

βαθμός ελευθερίας του αριθμητή και του παρονομαστή σε ένα σύνολο σημείων που ανήκουν στην κατανομή των πιθανοτήτων. Η κατανομή αυτή καταδεικνύεται με το F που χρησιμοποιείται επίσης στο τεστ ANOVA όπως διακρίνεται και στην ανάλυση του κεφαλαίου 5. Στη συνέχεια, το Sig. αφορά μια τιμή που δείχνει αν το F είναι στατιστικά σημαντικό και μπορεί, έτσι, να δείξει αν υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις τιμές των μεταβλητών. Έτσι, το ANOVA τεστ χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της έρευνας (Field, 2013; Leech, Barrett & Morgan, 2013; Piaw, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Τα αποτελέσματα αυτά αφορούν κάθε μια από τις ενότητες του ερωτηματολογίου όπως αυτές παρουσιάζονται παραπάνω.

5.1. Ατομικά / δημογραφικά στοιχεία για το δείγμα

Ξεκινώντας από το φύλο, για ένα δείγμα 119 εργαζόμενων, διαπιστώθηκε πως το 46,2% είναι γυναίκες και το 53,8% άνδρες. Αυτό σημαίνει πως, κατά βάση, το δείγμα είναι αναλογικό και δεν υπάρχει υπερεκπροσώπηση του ενός φύλου σε σχέση με το άλλο.

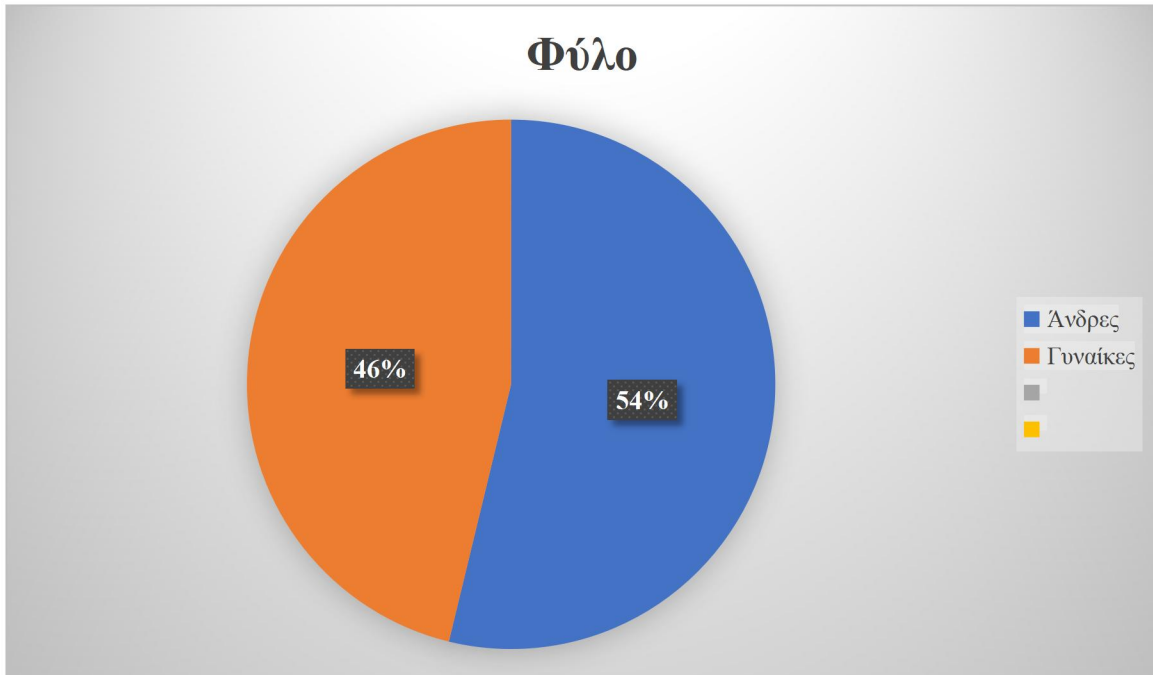
Πίνακας 1, φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Φύλο

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρα	Άνδρας	64	53,8	53,8	53,8
	Γυναίκα	55	46,2	46,2	100,0
	Σύνολο	119	100,0	100,0	

Διαγραμματικά:

Διάγραμμα 1. φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα



Έπειτα, σε σχέση με την ηλικία, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων

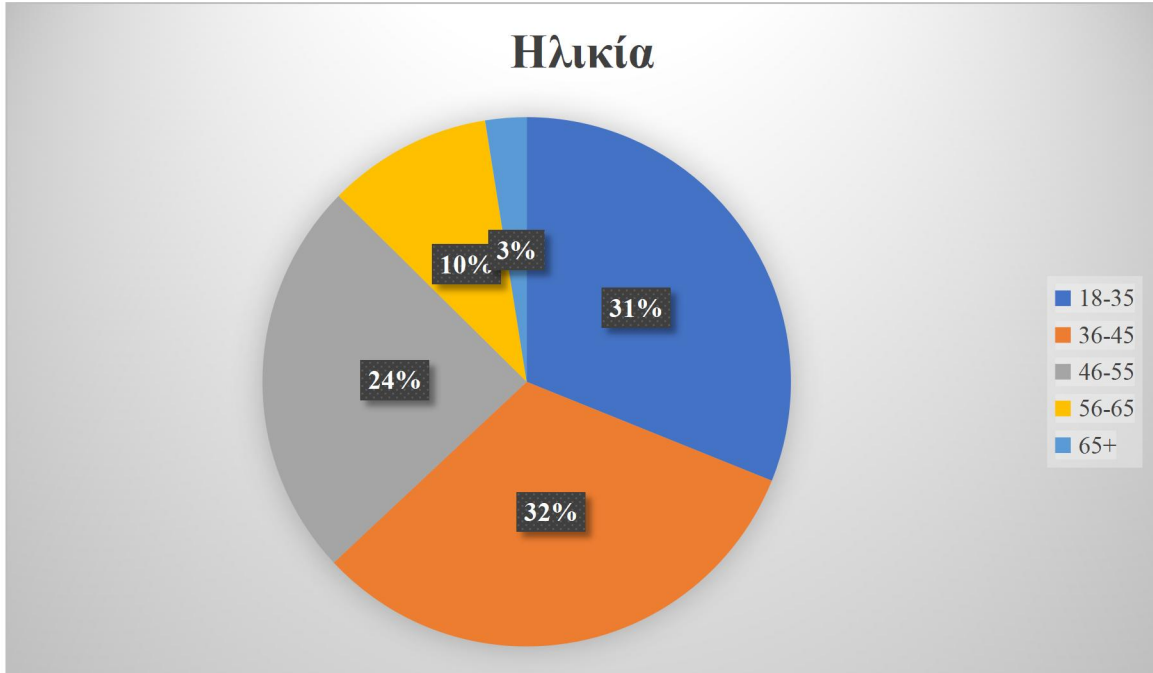
είναι ηλικίας 36-45 ετών, δηλαδή το 31,9%, ακολουθούμενοι από την ηλικιακή κατηγορία 18-35 ετών που αποτελούν το 31,1% του δείγματος. Το μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων, δε, ήταν ηλικίας 65 και άνω ετών, συγκεκριμένα, το 2,5%.

Πίνακας 2, ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα

Ηλικία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρα	18-35	37	31,1	31,1	31,1
	36-45	38	31,9	31,9	63,0
	46-55	29	24,4	24,4	87,4
	56-65	12	10,1	10,1	97,5
	65+	3	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	119	100,0	100,0		

Διάγραμμα 2. ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα



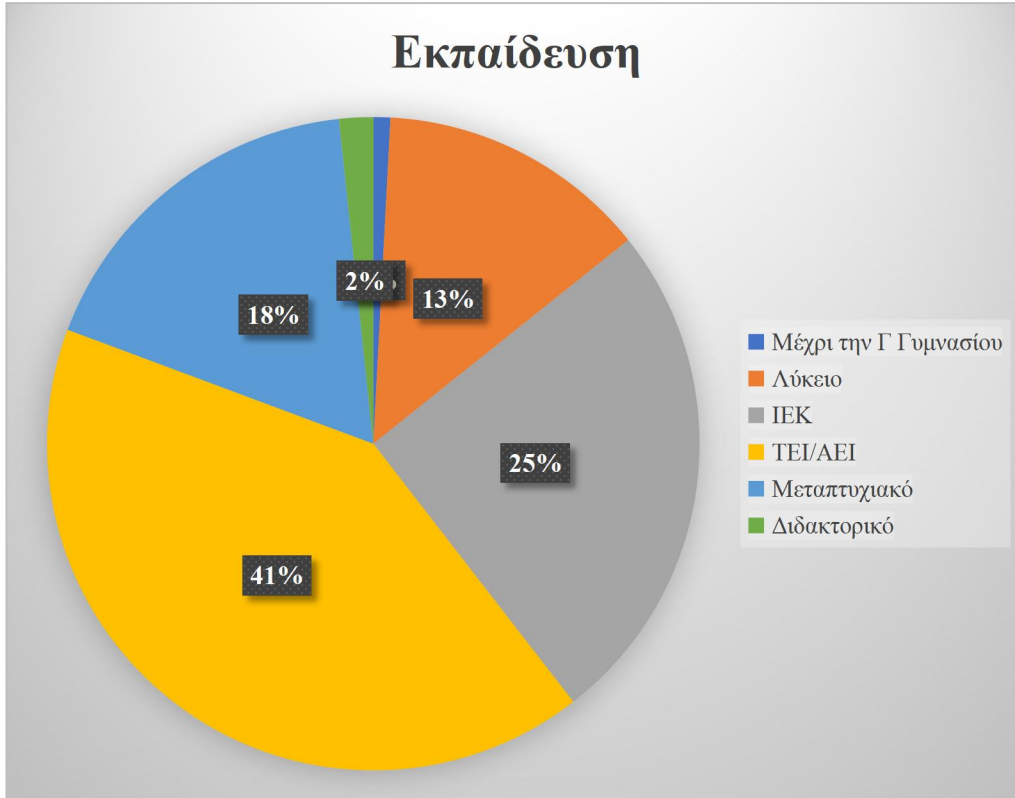
Έπειτα, για το επίπεδο εκπαίδευσής τους, το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 41,2% είναι κάτοχοι πτυχίων ΤΕΙ ή ΑΕΙ ενώ, το χαμηλότερο, δηλαδή 0,8% απόφοιτοι της Γ' Γυμνασίου. Αμέσως μικρότερο είναι το ποσοστό των κατόχων διδακτορικού, που αγγίζει το 1,7%. Σημαντικό είναι και το ποσοστό αυτών που κατέχουν πτυχίο ΙΕΚ (25,2%) αλλά και αυτών που κατέχουν μεταπτυχιακό (17,6%). Μικρό είναι και το ποσοστό αυτών που είναι απόφοιτοι Λυκείου (13,4%).

Πίνακας 3, εκπαίδευση συμμετεχόντων στην έρευνα

Εκπαίδευση

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρα	Έως Γυμνασίου	1	,8	,8	,8
	Λύκειο	16	13,4	13,4	14,3
	ΙΕΚ	30	25,2	25,2	39,5
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	49	41,2	41,2	80,7
	Μεταπτυχιακό	21	17,6	17,6	98,3
	Διδακτορικό	2	1,7	1,7	100,0
	Σύνολο	119	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3, επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα



Κατόπιν, αναφορικά με την εμπειρία τους στη θέση εργασίας τους, το μεγαλύτερο ποσοστό είχαν εμπειρία 0-5 ετών (59,7%) ενώ το μικρότερο 21-30 έτη (1,7%). Κανείς από τους συμμετέχοντες δεν είχε περισσότερα από 30 έτη εμπειρίας στην εργασία τους. Το 23,5%, δε, είχε εμπειρία 6-10 ετών ενώ, το 15,1%, εμπειρία 11-20 ετών.

Πίνακας 4, εμπειρία συμμετεχόντων στην έρευνα.

Εμπειρία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρα	0-5 έτη	71	59,7	59,7	59,7
	6-10 έτη	28	23,5	23,5	83,2
	11-20 έτη	18	15,1	15,1	98,3
	21-30 έτη	2	1,7	1,7	100,0
	Σύνολο	119	100,0	100,0	

Διαγραμματικά:

Διάγραμμα 4, εμπειρία στον τομέα των συμμετεχόντων στην έρευνα



5.2. Εκπαίδευση προϊστάμενου

Ξεκινώντας από μια απλή περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων των έξι (6) ερωτήσεων που συνδέονται με την H1, και αρουσιάζοντας συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώνεται πως, σε όλες τις ερωτήσεις, το εύρος των απαντήσεων ήταν περιορισμένο, ενώ και η τυπική απόκλιση το ίδιο. Συγκεκριμένα, για τις ερωτήσεις που αφορούσαν το αν ο προϊστάμενος εκπαιδεύτηκε σωστά, για κάθε μια από τις ερωτήσεις, οι απαντήσεις των εργαζόμενων έχουν ως εξής:

Πίνακας 5, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα για το σύνολο των ερωτήσεων της H1

Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα

	N	Εύρος τιμών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Std. Error	Τυπική απόκλιση	Διαφοροποίηση
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Σχέσεις προϊστάμενο με	117	3	2	5	4,49	,059	,638	,407
Καταλληλότητα αρμοδιοτήτων	119	3	2	5	4,50	,060	,649	,422
Γνώσεις προϊσταμένου στο πεδίο του	119	3	2	5	4,53	,064	,699	,489
Γνώσεις προϊσταμένου για τα καθήκοντα μου	119	3	2	5	4,52	,063	,687	,472
Γνώσεις προϊσταμένου για τις αρμοδιότητες της ομάδας μου	119	3	2	5	4,50	,062	,675	,455
Ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος	119	3	2	5	4,53	,056	,608	,370

Διαπιστώνεται πως, εξαιρουμένης της πρώτης ερώτησης για τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν στις ερωτήσεις της μελέτης. Επίσης, το εύρος των απαντήσεων ήταν αντίστοιχο και, κατά βάση, οι εργαζόμενοι εξέφραζαν πολύ θετική άποψη. Αναλυτικά, για τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι εργαζόμενοι είχαν πολύ θετική άποψη (4,49/5) ενώ αντίστοιχες ήταν κατά μέσο όρο οι απαντήσεις και για την καταλληλότητα των αρμοδιοτήτων που τους ανατίθενταν (4,5/5).

Στη συνέχεια, αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος διέθετε τις κατάλληλες γνώσεις, η στάση των υπαλλήλων ήταν εξίσου θετική. Συγκεκριμένα, θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους έχει γνώσεις στο πεδίο του (4,53/5), αναφορικά με τα καθήκοντα τους (4,52/5), της ομάδας στην οποία εργάζονται (4,5/.5) και πως είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος (4,53/5).

Ωστόσο κατά την διερεύνηση της στατιστικής σημαντικότητας των αποτελεσμάτων, προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πίνακας 6 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της Η1, σε σχέση με το φύλο.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σχέση με τον προϊστάμενο	Between Groups	(Combine d)		,663	1	,663	1,642	,203
	Within Groups			46,803	116	,403		
	Total			47,466	117			
Καταλληλότητα αρμοδιοτήτων	Between Groups	(Combine d)		,076	1	,076	,179	,673
	Within Groups			49,924	118	,423		

	Total		50,000	119			
Γνώσεις προϊσταμένου πεδίο του	Between στο Groups	(Combine d)	,882	1	,882	1,824	,179
	Within Groups		57,043	118	,483		
	Total		57,925	119			
Γνώσεις προϊσταμένου για τα καθήκοντα μου	Between τα Groups	(Combine d)	,705	1	,705	1,506	,222
	Within Groups		55,262	118	,468		
	Total		55,967	119			
Γνώσεις προϊσταμένου για τις αρμοδιότητες ομάδας μου	Between της Groups	(Combine d)	1,418	1	1,418	3,183	,077
	Within Groups		52,582	118	,446		
	Total		54,000	119			
Ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος	Between Groups	(Combine d)	,001	1	,001	,001	,970
	Within Groups		43,924	118	,372		
	Total		43,925	119			

Για την πρώτη μεταβλητή που αφορά τη σχέση με τον προϊστάμενο, το άθροισμα των τετραγώνων συγκριτικά για τις ομάδες είναι 0,663. Επίσης, $F=1,642$ που σημαίνει πως υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις τιμές των μεταβλητών στο ίδιο δείγμα. Επίσης, $Sig=0,203$ άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (null hypothesis). Έπειτα, για την καταλληλότητα των αρμοδιοτήτων, το άθροισμα των τετραγώνων είναι 0,76 και το $F=0,179$, άρα, δεν υπάρχει μεγάλη απόσταση ανάμεσα στους μέσους όρους των τιμών. Ωστόσο, το $Sig=0,673 > 0,05$, άρα, απορρίπτεται η H_0 . Στη συνέχεια, σε σχέση με τις γνώσεις του προϊσταμένου, το άθροισμα των τετραγώνων είναι 0,882 και το $F=1,824$, άρα, υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ των τιμών από το μέσο όρο. Ωστόσο, $Sig=0,179 > 0,05$, και, ως εκ τούτου, απορρίπτεται η H_0 . Ομοίως για τις γνώσεις του προϊσταμένου για τα καθήκοντα των εργαζόμενων, το άθροισμα τετραγώνων είναι 0,705 και το $F=1,506$ με $Sig=0,222 > 0,05$ άρα, επίσης, απορρίπτεται η H_0 . Επίσης, η H_0 απορρίπτεται και για το ερώτημα του κατά πόσο ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, με άθροισμα τετραγώνων 0,01 και $F=0,01$ που σημαίνει πως οι μέσοι όροι δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους για το σύνολο του δείγματος παρότι διαφέρουν οι μέσες τιμές μεταξύ τους.

Συμπεραίνεται πως για τη σχέση με τον προϊστάμενο δεν υπάρχει ομοιογένεια σε σχέση με το φύλο.

Πίνακας 7 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την ηλικία.

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σχέση με τον προϊστάμενο	Between Groups (Combined)	1,280	4	,320	,783	,539
	Linearity	,830	1	,830	2,032	,157

		Deviation from Linearity	,449	3	,150	,366	,777
		Within Groups	46,187	113	,409		
		Total	47,466	117			
Καταλληλότητα αρμοδιοτήτων	Between Groups	(Combined)	,105	4	,026	,061	,993
		Linearity	,017	1	,017	,038	,845
		Deviation from Linearity	,089	3	,030	,068	,977
		Within Groups	49,895	115	,434		
		Total	50,000	119			
Γνώσεις προϋσταμένου πεδίο του	Between Groups	(Combined)	1,073	4	,268	,543	,705
		Linearity	,061	1	,061	,123	,726
		Deviation from Linearity	1,013	3	,338	,683	,564
		Within Groups	56,852	115	,494		
		Total	57,925	119			
Γνώσεις προϋσταμένου για	Between Groups	(Combined)	,970	4	,242	,507	,731
		Linearity	,000	1	,000	,000	,992

τα καθήκοντα μου		Deviation from Linearity	,970	3	,323	,676	,569
		Within Groups	54,997	115	,478		
		Total	55,967	119			
Γνώσεις προϊσταμένου για τις αρμοδιότητες της ομάδας μου	Between Groups	(Combined)	,507	4	,127	,273	,895
		Linearity	,002	1	,002	,004	,950
		Deviation from Linearity	,506	3	,169	,362	,780
		Within Groups	53,493	115	,465		
		Total	54,000	119			
Ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος	Between Groups	(Combined)	,237	4	,059	,156	,960
		Linearity	,061	1	,061	,160	,690
		Deviation from Linearity	,176	3	,059	,155	,927
		Within Groups	43,688	115	,380		
		Total	43,925	119			

Πραγματοποιώντας μια αντίστοιχη ανάλυση για τον παραπάνω πίνακα, το άθροισμα των τετραγώνων για τη σχέση με τον προϊστάμενο (H1) είναι 128 ενώ, το $F=0,783$, άρα, απορρίπτεται η H_0 . Έπειτα, για την καταλληλότητα των αρμοδιοτήτων, το άθροισμα

τετραγώνων είναι 0,105 ενώ, το $F=0,61$ με $Sig=0,993>0,05$, άρα, απορρίπτεται και εδώ η H_0 . Για τις γνώσεις του προϊσταμένου στο πεδίο του, το άθροισμα τετραγώνων είναι 1,073 και το $F=0,543$ με $Sig=0,705>0,05$ και, για τα καθήκοντα, το άθροισμα τετραγώνων είναι 0,97 και το $F=0,507$ με $Sig=0,731>0,05$ επομένως, και για τα δύο, απορρίπτεται η H_0 . Στη συνέχεια, για τις γνώσεις για τις αρμοδιότητες των ομάδων, το άθροισμα τετραγώνων είναι 0,507 με $F=0,273$ και $Sig=0,895>0,05$, που οδηγεί στην απόρριψη της H_0 . Επιπροσθέτως, σε ό,τι αφορά αν ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, το άθροισμα τετραγώνων είναι 0,236 με $F=0,156$ και $Sig=0,960>0,05$. Έτσι, απορρίπτεται η υπόθεση πως η ηλικία καθορίζει τη σχέση με τον προϊστάμενο, αφού, σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις, έχει απορριφθεί η H_0 .

Συμπεραίνεται πως για τη σχέση με τον προϊστάμενο δεν υπάρχει ομοιογένεια των απαντήσεων σε σχέση με την ηλικία.

Πίνακας 8 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την εκπαίδευση.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σχέση με τον προϊστάμενο	Between Groups	(Combined)	2,904	5	,581	1,460	,209
		Linearity	,011	1	,011	,027	,870
		Deviation from Linearity	2,893	4	,723	1,818	,130
		Within Groups	44,562	112	,398		
Total			47,466	117			
Καταλληλότητα	Between	(Combined)	4,476	5	,895	2,242	,055

αρμοδιοτήτων	Groups	Linearity	,168	1	,168	,421	,518
		Deviation from Linearity	4,307	4	1,077	2,697	,034
		Within Groups	45,524	114	,399		
		Total	50,000	119			
Γνώσεις προϋσταμένου πεδίο του	Between Groups	(Combined)	1,666	5	,333	,675	,643
		Linearity	,471	1	,471	,954	,331
		Deviation from Linearity	1,196	4	,299	,606	,659
		Within Groups	56,259	114	,493		
		Total	57,925	119			
Γνώσεις προϋσταμένου τα καθήκοντα μου	Between Groups	(Combined)	3,920	5	,784	1,717	,136
		Linearity	1,833	1	1,833	4,014	,047
		Deviation from Linearity	2,087	4	,522	1,143	,340
		Within Groups	52,047	114	,457		
		Total	55,967	119			
Γνώσεις	Between	(Combined)	3,065	5	,613	1,372	,240

προϊσταμένου για Groups τις αρμοδιότητες της ομάδας μου	Linearity	,251	1	,251	,563	,455
	Deviation from Linearity	2,814	4	,703	1,574	,186
	Within Groups	50,935	114	,447		
	Total	54,000	119			
Ο προϊστάμενος Between είναι κατάλληλα Groups εκπαιδευμένος	(Combined)	,288	5	,058	,151	,980
	Linearity	,019	1	,019	,050	,823
	Deviation from Linearity	,269	4	,067	,176	,951
	Within Groups	43,637	114	,383		
	Total	43,925	119			

Έπειτα, για το κατά πόσο η σχέση με τον προϊστάμενο καθορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης, για τη σχέση με τον προϊστάμενο προκύπτει πως υπάρχει πολύ μεγάλη απόσταση ανάμεσα στους μέσους όρους του δείγματος, αφού το άθροισμα τετραγώνων είναι 2,904 και το $F=1,460$ με $Sig=0,209 > 0,05$. Ακόμα, για την καταλληλότητα των αρμοδιοτήτων, το άθροισμα τετραγώνων είναι 4,476 και το $F=2,242$ με $Sig=0,055$ άρα μπορεί να θεωρηθεί οριακά πως το επίπεδο εκπαίδευσης καθορίζει το θεωρούν κατάλληλες τις αρμοδιότητές τους.

Στη συνέχεια, ομοίως απορρίπτεται η H_0 για το ότι το επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται με τις απόψεις για τις γνώσεις του προϊστάμενου στο πεδίο του (sum of squares=1,666, $F=0,65$ και $Sig=0,643$), για τις γνώσεις του για τα καθήκοντά του (sum of squares=3,920,

F=1,717 και Sig=0,136), για τις αρμοδιότητες της ομάδας (sum of squares=3,065, F=1,372 και Sig=0,240) όπως και για το αν ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος (sum of squares=0,288, F=0,151 και Sig=0,980). Συνεπώς, η γνώμη σχέση με τον προϊστάμενο δεν καθορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων.

Πίνακας 9 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H1, σε σχέση με την εμπειρία.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σχέση με τον προϊστάμενο	Between Groups	(Combined)	,948	3	,316	,774	,511
		Linearity	,096	1	,096	,235	,629
		Deviation from Linearity	,852	2	,426	1,044	,355
		Within Groups	46,518	114	,408		
	Total	47,466	117				
Καταλληλότητα αρμοδιοτήτων	Between Groups	(Combined)	1,404	3	,468	1,117	,345
		Linearity	,938	1	,938	2,240	,137
		Deviation from Linearity	,466	2	,233	,556	,575
		Within Groups	48,596	116	,419		

	Total		50,000	119			
Γνώσεις προϊσταμένου πεδίο του	Between στο Groups	(Combined)	2,759	3	,920	1,934	,128
		Linearity	,290	1	,290	,610	,436
		Deviation from Linearity	2,469	2	1,235	2,596	,079
	Within Groups		55,166	116	,476		
	Total		57,925	119			
Γνώσεις προϊσταμένου τα καθήκοντα μου	Between για Groups	(Combined)	,603	3	,201	,421	,738
		Linearity	,023	1	,023	,047	,828
		Deviation from Linearity	,581	2	,290	,608	,546
	Within Groups		55,363	116	,477		
	Total		55,967	119			
Γνώσεις προϊσταμένου τις αρμοδιότητες της ομάδας μου	Between για Groups	(Combined)	,319	3	,106	,230	,876
		Linearity	,263	1	,263	,568	,452
		Deviation from Linearity	,056	2	,028	,060	,941
	Within Groups		53,681	116	,463		

Total		54,000	119			
Ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος	Between (Combined)	,601	3	,200	,537	,658
	Linearity	,067	1	,067	,180	,672
	Deviation from Linearity	,534	2	,267	,715	,491
Within Groups		43,324	116	,373		
Total		43,925	119			

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω στοιχεία, το σύνολο των δημογραφικών παραμέτρων ήτοι φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και εμπειρία, παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα κατά την διασταύρωση με τα αποτελέσματα των ερωτημάτων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την H1, με βάση η ορθή εκπαίδευση των προϊσταμένων συνιστά προϋπόθεση για την μείωση των σφαλμάτων. Λόγω της υψηλής στατιστικής σημαντικότητας, δεν παρατηρείται υψηλός βαθμός ομοιογένειας των αποτελεσμάτων, κάτι που επιβεβαιώνει περισσότερο την υπόθεση πως η εκπαίδευση των προϊσταμένων καθορίζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μειώνουν τα λάθη τους.

5.3. Σχέση εκπαίδευσης και συχνότητας λαθών εργαζόμενων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους

Αναφορικά, στη συνέχεια, με τη σχέση ανάμεσα στην αύξηση / βελτίωση της εκπαίδευσης και το ποσοστό των λαθών, διαπιστώνεται πως, με βάση τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα, πως οι εργαζόμενοι θεωρούν τη μάθηση σημαντική. Αναλυτικά:

Πίνακας 10, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα σε σχέση με την υπόθεση H2

Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα

	N	Εύρος τιμών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Std. Error	Τυπική απόκλιση	Διαφοροποίηση
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Εκπαιδευτήκα σωστά για τη θέση εργασίας μου	119	4	1	5	4,27	,080	,870	,758
Ανοχή στα λάθη	119	4	1	5	3,79	,098	1,065	1,133
Έμφαση στην επίλυση των προβλημάτων	119	4	1	5	4,45	,067	,733	,537
Διαρκής μάθηση	119	4	1	5	4,38	,077	,844	,712

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται πως, η πλειονότητα των εργαζόμενων θεωρούν πως εκπαιδεύτηκαν σωστά για την άσκηση των καθηκόντων που αφορούν τη θέση εργασίας τους (4,27/5). Ωστόσο, θεωρούν πως κατά βάση υπάρχει περιορισμένη προς επαρκής ανοχή για λάθη στην εργασία τους (3,79/5). Από την άλλη, κατά βάση κρίνουν, ταυτόχρονα, πως, από μεριάς του προϊσταμένου, η έμφαση δίνεται στην επίλυση των προβλημάτων (4,45/5) και στη διαρκή μάθηση (4,38/5).

Πίνακας 11 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με το φύλο.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτήκα σωστά για τη θέση εργασίας μου	Between Groups	(Combined)	,328	1	,328	,432	,512
	Within Groups		89,597	118	,759		
	Total		89,925	119			
Ανοχή στα λάθη	Between Groups	(Combined)	,811	1	,811	,717	,399
	Within Groups		133,555	118	1,132		
	Total		134,367	119			
Έμφαση επίλυση προβλημάτων στην των	Between Groups	(Combined)	,176	1	,176	,328	,568
	Within Groups		63,415	118	,537		
	Total		63,592	119			
Διαρκής μάθηση	Between Groups	(Combined)	,089	1	,089	,124	,725
	Within Groups		84,036	118	,712		

Total	84,125	119			
-------	--------	-----	--	--	--

Κατ' αντιστοιχία με την ανάλυση της προηγούμενης ενότητας, προκύπτει πως, το φύλο, δεν διαφοροποιεί τις απόψεις του δείγματος σε σχέση με το αν εκπαιδεύτηκαν σωστά ($F=0,432$ και $Sig=0,512$), αν υπάρχει ανοχή στα λάθη ($F=0,717$ και $Sig=0,399$), αν δίνεται έμφαση στην επίλυση προβλημάτων ($F=0,328$ και $Sig=0,568$) και αν υπάρχει διαρκής μάθηση ($F=0,124$ και $Sig=0,725$). Αντίστοιχα:

Πίνακας 12 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την ηλικία.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτήκα σωστά για τη θέση εργασίας μου	Between Groups	(Combined)	4,079	4	1,020	1,366	,250
		Linearity	,175	1	,175	,234	,629
		Deviation from Linearity	3,904	3	1,301	1,743	,162
	Within Groups		85,846	115	,746		
Total			89,925	119			
Ανοχή στα λάθη	Between Groups	(Combined)	11,094	4	2,774	2,587	,041
		Linearity	1,326	1	1,326	1,237	,268
		Deviation from	9,769	3	3,256	3,038	,032

Linearity								
Within Groups			123,272	115	1,072			
Total			134,367	119				
Έμφαση επίλυση προβλημάτων	στην των	Between Groups	(Combined)	,756	4	,189	,346	,846
		Linearity		,008	1	,008	,015	,904
	Deviation from Linearity		,748	3	,249	,456	,713	
	Within Groups			62,835	115	,546		
	Total			63,592	119			
	Διαρκής μάθηση	Between Groups	(Combined)	1,572	4	,393	,548	,701
Linearity			,001	1	,001	,001	,970	
Deviation from Linearity		1,571	3	,524	,730	,536		
Within Groups			82,553	115	,718			
Total			84,125	119				

Σε σχέση με την ηλικία διαπιστώνεται πως γίνεται αποδεκτή η υπόθεση πως υπάρχει ομοιογένεια στις απαντήσεις σε σχέση με το αν υπάρχει ανοχή στα λάθη (Sum of squares=11,094, F=2,587 και Sig=0,041), ενώ, για ανάλογους λόγους, απορρίπτεται για το αν εκπαιδεύτηκαν οι ίδιοι σωστά (F=1,366 και Sig=0,25), αν δίνουν έμφαση στην

επίλυση των προβλημάτων ($F=0,346$ και $Sig=0,846$) και αν δίνεται έμφαση από τους προϊσταμένους στη διαρκή μάθηση ($F=0,01$ και $Sig=0,970$).

Πίνακας 13 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την εκπαίδευση.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτήκα σωστά για τη θέση εργασίας μου	Between Groups	(Combined)	7,026	5	1,405	1,932	,094
		Linearity	1,252	1	1,252	1,722	,192
		Deviation from Linearity	5,774	4	1,444	1,985	,101
	Within Groups		82,899	114	,727		
	Total		89,925	119			
Ανοχή στα λάθη	Between Groups	(Combined)	2,259	5	,452	,390	,855
		Linearity	,593	1	,593	,512	,476
		Deviation from Linearity	1,666	4	,416	,359	,837
	Within Groups		132,108	114	1,159		
	Total		134,367	119			
Έμφαση στην	Between	(Combined)	4,453	5	,891	1,717	,136

επίλυση προβλημάτων	των Groups	Linearity	3,587	1	3,587	6,914	,010
		Deviation from Linearity	,866	4	,216	,417	,796
		Within Groups	59,139	114	,519		
		Total	63,592	119			
Διαρκής μάθηση	Between Groups	(Combined)	3,509	5	,702	,992	,426
		Linearity	3,450	1	3,450	4,879	,029
	Deviation from Linearity	,058	4	,015	,021	,999	
	Within Groups	80,616	114	,707			
	Total	84,125	119				

Αναφορικά με τη σχέση επιπέδου εκπαίδευσης και άποψης των συμμετεχόντων για το αν εκπαιδεύτηκαν σωστά για τη θέση εργασίας τους, προκύπτει πως $F=1,932$ και $Sig=0,94$, άρα, απορρίπτουμε την H_0 . Το ίδιο συμβαίνει για την ανοχή στα λάθη ($F=0,39$ και $Sig=0,855$), την έμφαση των προϊσταμένων στην επίλυση προβλημάτων ($F=1,717$ και $Sig=0,136$) και το αν δίνουν έμφαση στη διαρκή μάθηση ($F=0,992$ και $Sig=0,426$). Άρα, απορρίπτεται για όλα η H_0 .

Πίνακας 14 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H2, σε σχέση με την εμπειρία.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαιδευτήκα σωστά για τη θέση εργασίας μου	Between Groups	(Combined)	,788	3	,263	,342	,795
		Linearity	,396	1	,396	,516	,474
		Deviation from Linearity	,391	2	,196	,254	,776
	Within Groups		89,137	116	,768		
	Total		89,925	119			
Ανοχή στα λάθη	Between Groups	(Combined)	,223	3	,074	,064	,979
		Linearity	,005	1	,005	,004	,948
		Deviation from Linearity	,218	2	,109	,094	,910
	Within Groups		134,143	116	1,156		
	Total		134,367	119			
Έμφαση επίλυση	στην των Between Groups	(Combined)	2,546	3	,849	1,612	,190
		Linearity	,907	1	,907	1,724	,192

προβλημάτων		Deviation from Linearity	1,638	2	,819	1,557	,215
		Within Groups	61,046	116	,526		
		Total	63,592	119			
Διαρκής μάθηση	Between Groups	(Combined)	1,575	3	,525	,738	,532
		Linearity	,025	1	,025	,035	,853
		Deviation from Linearity	1,551	2	,775	1,090	,340
		Within Groups	82,550	116	,712		
		Total	84,125	119			

Ομοίως, απορρίπτεται για όλα τα παραπάνω η H_0 αφού, δεν συνδέεται η εμπειρία με το αν θεωρεί το δείγμα πως εκπαιδεύτηκε σωστά για τη θέση του ($F=0,342$ και $Sig=0,795$), αν υπάρχει ανοχή στα λάθη ($F=0,064$ και $Sig=0,979$) και αν δίνεται έμφαση στην επίλυση προβλημάτων ($F=1,62$ και $Sig=0,19$) ούτε και στο αν γίνεται διαρκής μάθηση ($F=0,738$ και $Sig=0,532$).

Όπως και στην περίπτωση του H_1 , έτσι και στο H_2 το σύνολο των ερωτημάτων σημειώνει στατιστική σημαντικότητα κατά την διασταύρωση των στοιχείων με τα δημογραφικά δεδομένα, κάτι που οδηγεί σε επιβεβαίωση της υπόθεσης πως η εκπαίδευση των εργαζομένων οδηγεί σε μείωση των σφαλμάτων.

5.4. Εστίαση από μέρους του προϊστάμενου σε σχέση με τα σημαντικά στοιχεία της εργασίας αυτών

Αναφορικά, έπειτα, με τα στοιχεία στα οποία επικεντρώνεται η διοίκηση των οργανισμών, παρατηρήθηκε πως, πράγματι, κατά βάση, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους εστιάζει στο αποτέλεσμα (4,66/5), την ικανοποίηση του πελάτη (4,64/5) και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (4,23/5). Αυτό σημαίνει πως πράγματι υπάρχει έμφαση και στα τρία αυτά στοιχεία της λειτουργίας της εταιρείας / του οργανισμού που μπορούν να τους αφορούν.

Πίνακας 15, περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα σε σχέση με την H3

Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα

	N	Εύρος τιμών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Std. Error	Τυπική απόκλιση	Διαφοροποίηση
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Ο προϊστάμενος εστιάζει στο αποτέλεσμα	118	2	3	5	4,66	,048	,527	,277
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη	119	2	3	5	4,64	,047	,516	,267
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του	119	4	1	5	4,23	,080	,868	,753

Ως προς την στατιστική σημαντικότητα παρατίθενται τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Πίνακας 16 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με το φύλο.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο προϊστάμενος εστιάζει στο αποτέλεσμα	Between Groups	(Combined)		,213	1	,213	,772	,381
			Within Groups	32,341	117	,276		
			Total	32,555	118			
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη	Between Groups	(Combined)		1,994	1	1,994	7,952	,006
			Within Groups	29,597	118	,251		
			Total	31,592	119			
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Between Groups	(Combined)		,001	1	,001	,001	,972
			Within Groups	89,466	118	,758		
			Total	89,467	119			

Επιπλέον, για το αν συσχετίζεται το φύλο με τις απόψεις του προϊστάμενου, αυτό προκύπτει οριακά για τις απόψεις τους σε σχέση με το αν ο προϊστάμενος επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη ($F=7,952$ και $Sig=0,006$). Απορρίπτεται, όμως, για όλες τις κατηγορίες, συμπεριλαμβανομένης αυτής, αφού, και στις τρεις ερωτήσεις $Sig>0,05$.

Πίνακας 17 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την ηλικία.

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Ο προϊστάμενος εστιάζει στο αποτέλεσμα	Between Groups (Combined)	,607	4	,152	,542	,705
	Linearity	,001	1	,001	,002	,966
	Deviation from Linearity	,607	3	,202	,722	,541
	Within Groups	31,947	114	,280		
Total		32,555	118			
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη	Between Groups (Combined)	2,031	4	,508	1,975	,103
	Linearity	,007	1	,007	,026	,871
	Deviation from Linearity	2,024	3	,675	2,624	,054
	Within Groups	29,561	115	,257		
Total		31,592	119			

Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	Between Groups (Combined)	,617	4	,154	,200	,938
	Linearity	,059	1	,059	,077	,783
	Deviation from Linearity	,558	3	,186	,241	,868
	Within Groups	88,850	115	,773		
Total		89,467	119			

Αντίστοιχα, δεν συσχετίζεται η ηλικία με τις απόψεις σε σχέση με τα στοιχεία στα οποία εστιάζει ο προϊστάμενος.

Πίνακας 18 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την εκπαίδευση.

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο προϊστάμενος εστιάζει στο αποτέλεσμα	Between Groups (Combined)	1,492	5	,298	1,085	,372
	Linearity	,353	1	,353	1,283	,260
	Deviation from Linearity	1,139	4	,285	1,036	,392
	Within Groups	31,063	113	,275		
Total		32,555	118			

Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη	Between Groups	(Combined)	3,287	5	,657	2,648	,026
		Linearity	,206	1	,206	,828	,365
		Deviation from Linearity	3,081	4	,770	3,103	,018
		Within Groups	28,305	114	,248		
		Total	31,592	119			
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	Between Groups	(Combined)	7,019	5	1,404	1,941	,093
		Linearity	4,747	1	4,747	6,564	,012
		Deviation from Linearity	2,272	4	,568	,785	,537
		Within Groups	82,447	114	,723		
		Total	89,467	119			

Σε σχέση με τις ερωτήσεις της H3 συσχετίζοντας τις με την εκπαίδευση προκύπτει πως, υπάρχει συσχέτιση για τον παράγοντα ικανοποίησης του πελάτη (Sum of squares=3,287, F=2,648 και Sig=0,026). Η H0 απορρίπτεται για τις δύο λοιπές ερωτήσεις, δηλαδή το αν εστιάζει στο αποτέλεσμα, αφού Sig=0,372 και το αν εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού Sig=0,093>0,05.

Πίνακας 19 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H3, σε σχέση με την εμπειρία.

ANOVA Table

			Sum of	Mean		
			Squares	Square	F	Sig.
Ο προϊστάμενος εστιάζει αποτέλεσμα στο	Between	(Combined)	,996	,332	1,210	,309
	Groups	Linearity	,449	,449	1,636	,203
		Deviation from Linearity	,547	,274	,997	,372
	Within Groups		31,559	,274		
Total			32,555			
Ο προϊστάμενος εστιάζει ικανοποίηση πελάτη στην	Between	(Combined)	,688	,229	,860	,464
	Groups	Linearity	,032	,032	,118	,731
		Deviation from Linearity	,656	,328	1,231	,296
	Within Groups		30,904	,266		
Total			31,592			
Ο προϊστάμενος εστιάζει ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στην	Between	(Combined)	,554	,185	,241	,868
	Groups	Linearity	,538	,538	,701	,404
		Deviation from Linearity	,016	,008	,011	,989
	Within Groups		88,913	,766		

Total	89,467	119			
-------	--------	-----	--	--	--

Ομοίως, η H0 απορρίπτεται για τις τρεις παραπάνω ερωτήσεις σε σχέση με την εμπειρία. Ως προς τα αποτελέσματα της H3 προκύπτει μία μικρή διαφοροποίηση σε σύγκριση με τα H1 και H2. Συγκεκριμένα στην περίπτωση του φύλου και της ηλικίας, τα ερωτήματα τα οποία συνδέονται με την H3 φαίνεται να παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας σε σύγκριση με την περίπτωση της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Ως αποτέλεσμα αποτελεί ασφαλές συμπέρασμα πως η H3 επιβεβαιώνεται, ωστόσο η αντίληψη των στόχων και του κέντρου προσοχής του προϊσταμένου, σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη συγκεκριμένα.

5.5. Κίνητρα αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζόμενων

Στη συνέχεια, για τα κίνητρα της αύξησης της απόδοσης των εργαζόμενων στους οργανισμούς, διαπιστώνεται πως εκφράζονται ιδιαίτερα θετικές σκέψεις και απόψεις για τη διοίκηση των οργανισμών από τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, αναφέρουν πως, στους ίδιους, δίνεται η δυνατότητα χρηματικού μόνους (4,51/5) ενώ, την ίδια άποψη εκφράζουν και σε σχέση με το αν δίνεται δυνατότητα μη χρηματικών ανταμοιβών (4,51/5).

Επίσης, σε σχέση με το αν οι χρηματικές ανταμοιβές τους παρακινούν και αυξάνουν την απόδοσή τους, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως αυτό ισχύει (4,66/5). Παράλληλα, αναφέρουν πως οι μη χρηματικές ανταμοιβές συνιστούν σημαντικό υποκινητή αύξησης της απόδοσής τους (4,7/5).

Πίνακας 20, περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την H4

Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα

	N	Εύρος τιμών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Std. Error	Τυπική απόκλιση	Διαφοροποίηση
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα μπόνους	119	3	2	5	4,51	,058	,636	,405
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα για μη χρηματικές ανταμοιβές	119	3	2	5	4,51	,062	,675	,455
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	119	3	2	5	4,66	,057	,617	,380
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	118	3	2	5	4,70	,047	,512	,262

Τα αποτελέσματα στατιστικής σημαντικότητας παρατίθενται παρακάτω:

Πίνακας 21 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με το φύλο.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα μπόνους	Between Groups	(Combined)	,985	1	,985	2,474	,118
	Within Groups		46,982	118	,398		
	Total		47,967	119			
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα για μη χρηματικές ανταμοιβές	Between Groups	(Combined)	1,382	1	1,382	3,101	,081
	Within Groups		52,585	118	,446		
	Total		53,967	119			
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	,049	1	,049	,129	,720
	Within Groups		44,943	118	,381		
	Total		44,992	119			
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο	Between Groups	(Combined)	,001	1	,001	,004	,950
	Within Groups		30,705	117	,262		

για την απόδοσή μου	Total	30,706	118			
---------------------	-------	--------	-----	--	--	--

Έπειτα, για το φύλο, στην ίδια λογική με την ανάλυση των υποθέσεων H1, H2 και H3, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση για το σύνολο των παραπάνω ερωτήσεων, αφού, σε σχέση με το αν δίνεται η δυνατότητα bonus Sig=0,118, με F=2,474, όπως και για το αν δίνεται δυνατότητα χρηματικών αμοιβών με F=3,101 και Sig=0,81, το αν οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο απόδοσης (F=0,129 και Sig=0,72) και το αν οι μη χρηματικές ανταμοιβές είναι κίνητρο απόδοσης (F=0,04 και Sig=0,95).

Πίνακας 22 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την ηλικία.

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα μπόνους	Between Groups (Combined)	,492	4	,123	,298	,879
	Linearity	,113	1	,113	,274	,602
	Deviation from Linearity	,379	3	,126	,306	,821
	Within Groups	47,475	115	,413		
Total		47,967	119			
Στην εργασία δίνεται για μη χρηματικές	Between Groups (Combined)	2,232	4	,558	1,240	,298
	Linearity	,462	1	,462	1,026	,313

ανταμοιβές		Deviation from Linearity	1,771	3	,590	1,312	,274
		Within Groups	51,735	115	,450		
		Total	53,967	119			
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	2,493	4	,623	1,687	,158
		Linearity	,002	1	,002	,006	,939
		Deviation from Linearity	2,491	3	,830	2,247	,087
		Within Groups	42,498	115	,370		
		Total	44,992	119			
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	,746	4	,187	,710	,587
		Linearity	,014	1	,014	,052	,820
		Deviation from Linearity	,732	3	,244	,929	,429
		Within Groups	29,960	114	,263		
		Total	30,706	118			

Εξίσου, από τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και για τέσσερις επιμέρους ερωτήσεις της H4. Αναλυτικά, συνδέοντάς την παράμετρο αυτή με την ηλικία, προκύπτει πως δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ομάδες.

Αναλυτικά, για το αν στην εργασία δίνεται μόνους, προκύπτει πως $F=0,298$ και $Sig=0,879$, για το αν δίνεται δυνατότητα για μη χρηματικές ανταμοιβές $F=1,24$ και $Sig=0,298$, το αν οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοση $F=1,687$ και $Sig=0,158$ και, για το αν οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοση $F=0,71$ και $Sig=0,587$, συνεπώς, για όλες τις κατηγορίες δεν υπάρχουν ποιοτικές διαφορές ανάμεσα στο δείγμα. Άρα, ανεξαρτήτως ηλικίας, υπάρχει ομοιογένεια στις απαντήσεις.

Πίνακας 23 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την εκπαίδευση.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία δίνεται μόνους	Between Groups	(Combined)		1,908	5	,382	,944	,455
		Linearity		,314	1	,314	,778	,380
		Deviation from Linearity		1,593	4	,398	,986	,418
	Within Groups			46,059	114	,404		
Total				47,967	119			
Στην εργασία δίνεται για μη χρηματικές ανταμοιβές	Between Groups	(Combined)		,958	5	,192	,412	,839
		Linearity		,068	1	,068	,145	,704
		Deviation from Linearity		,891	4	,223	,479	,751
	Within Groups							
Total								

	Within Groups		53,008	114	,465			
	Total		53,967	119				
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	2,631	5	,526	1,416	,224	
		Linearity	,370	1	,370	,997	,320	
		Deviation from Linearity	2,260	4	,565	1,521	,201	
	Within Groups		42,361	114	,372			
	Total		44,992	119				
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	,605	5	,121	,454	,809	
		Linearity	,144	1	,144	,542	,463	
		Deviation from Linearity	,461	4	,115	,433	,785	
	Within Groups		30,101	113	,266			
	Total		30,706	118				

Αντίστοιχα συμπεράσματα προκύπτουν για τη σχέση των στοιχείων που επηρεάζουν την απόδοση με το επίπεδο εκπαίδευσης. Δεδομένου πως, τόσο για το αν δίνεται μόνους ($F=0,944$, $Sig=0,455$), το αν δίνεται δυνατότητα μη χρηματικών ανταμοιβών ($F=0,412$ και $Sig=0,839$), το αν οι χρηματικές ανταμοιβές είναι κίνητρο της απόδοσης ($F=1,416$ και $Sig=0,24$) ή οι μη χρηματικές ($F=0,454$ και $Sig=0,809$) προκύπτει πως $Sig>0,05$, σε όλες απορρίπτεται η H_0 . Αυτό σημαίνει πως υπάρχει ομοιογένεια στις απαντήσεις ανεξαρτήτου του επιπέδου εκπαίδευσης.

Πίνακας 24 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H4, σε σχέση με την εμπειρία.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα μπόνους	Between Groups	(Combined)		1,148	3	,383	,948	,420
		Linearity		,176	1	,176	,437	,510
		Deviation from Linearity		,972	2	,486	1,204	,304
	Within Groups			46,819	116	,404		
Total				47,967	119			
Στην εργασία δίνεται δυνατότητα για μη χρηματικές ανταμοιβές	Between Groups	(Combined)		1,132	3	,377	,829	,481
		Linearity		,094	1	,094	,205	,651
		Deviation from Linearity		1,039	2	,519	1,140	,323
	Within Groups			52,834	116	,455		
Total				53,967	119			
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο	Between Groups	(Combined)		,466	3	,155	,405	,750
		Linearity		,236	1	,236	,614	,435

για την απόδοσή μου		Deviation from Linearity	,231	2	,115	,300	,741
		Within Groups	44,525	116	,384		
		Total	44,992	119			
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την απόδοσή μου	Between Groups	(Combined)	,481	3	,160	,611	,609
		Linearity	,046	1	,046	,176	,676
		Deviation from Linearity	,435	2	,218	,828	,440
		Within Groups	30,224	115	,263		
		Total	30,706	118			

Με την ίδια λογική ανάλυσης προκύπτει πως υπάρχει ομοιογένεια σε όλο το δείγμα για τις απόψεις τους για τις ανταμοιβές με κριτήριο την εμπειρία. Ειδικά, το Sig=0,42 για το αν δίνεται δυνατότητα μόνους, το Sig=0,481 για το αν δίνονται μη χρηματικές ανταμοιβές, το Sig=0,75 για το αν οι χρηματικές ανταμοιβές συνιστούν κίνητρο αύξησης της απόδοσης και Sig=0,609 για το αν οι μη χρηματικές ανταμοιβές είναι κίνητρο απόδοσης.

Στο σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σε διασταύρωση με τους δημογραφικούς παράγοντες, και ως αποτέλεσμα η H4 επιβεβαιώνεται.

5.6. Αντίκτυπος αξιολόγησης

Σχετικά, έπειτα, με τον αντίκτυπο της αξιολόγησης στην ψυχολογία και την απόδοση των εργαζόμενων, από την έρευνα προκύπτει πως η αξιολόγηση δεν αντιμετωπίζεται ιδιαίτερα θετικά από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, για διαφορετικές ερωτήσεις οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ποικίλουν.

Αναλυτικά, εκφράζεται πως στην εργασία τους γίνεται, κατά βάση, αξιολόγηση αλλά όχι τόσο εξωτερική (3,85/5) αλλά, κυρίως, εσωτερική (4,45/5). Οι εργαζόμενοι, ωστόσο, αισθάνονται μέτρια σιγουριά και αυτοπεποίθηση κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (3,61/5).

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως θεωρούν πως η αξιολόγηση συνδράμει στη βελτίωση της σχέσης τους με τους συναδέλφους τους (3,54/5)

Πίνακας 25, περιγραφικά στατιστικά μέτρα για την H5

Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα

	N	Εύρος τιμών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Std. Error	Τυπική απόκλιση	Διαφοροποίηση
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Στην εργασία γίνεται εξωτερική αξιολόγηση	119	4	1	5	3,85	,091	,997	,994
Στην εργασία γίνεται εσωτερική αξιολόγηση	119	3	2	5	4,45	,062	,673	,453
Οι συνάδελφοι αισθάνονται σιγουριά	119	4	1	5	3,61	,081	,884	,782

και αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης									
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους	118	4	1	5	3,54	,075	,813	,661	
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τις αρμοδιότητές μου	119	4	1	5	3,50	,081	,882	,778	
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τους στόχους της εταιρείας	118	4	1	5	3,52	,084	,913	,833	
Σύνολο πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	115								

Τα αποτελέσματα της στατιστικής σημαντικότητας παρατίθενται παρακάτω:

Πίνακας 26 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με το φύλο.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία γίνεται εξωτερική αξιολόγηση	Between Groups	(Combined)	1,110	1	1,110	1,127	,291
	Within Groups		116,190	118	,985		
	Total		117,300	119			
Στην εργασία γίνεται εσωτερική αξιολόγηση	Between Groups	(Combined)	,019	1	,019	,042	,839
	Within Groups		53,681	118	,455		
	Total		53,700	119			
Οι συνάδελφοι αισθάνονται σιγουριά και αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	Between Groups	(Combined)	,401	1	,401	,514	,475
	Within Groups		92,190	118	,781		
	Total		92,592	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις	Between Groups	(Combined)	,011	1	,011	,017	,896
	Within Groups						

με τους συναδέλφους	Within Groups	77,568	117	,663		
	Total	77,580	118			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τις αρμοδιότητές μου	Between Groups (Combined)	,008	1	,008	,011	,918
	Within Groups	91,992	118	,780		
	Total	92,000	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τους στόχους εταιρείας	Between Groups (Combined)	,093	1	,093	,111	,740
	Within Groups	97,605	117	,834		
	Total	97,697	118			
Σύνολο πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	Between Groups (Combined)	,044	1	,044	,047	,830
	Within Groups	109,654	117	,937		
	Total	109,697	118			

Διαπιστώνεται πως, σε σχέση με το φύλο, δεν υπάρχει ανομοιογένεια στις απαντήσεις του δείγματος και απορρίπτεται η H_0 λόγω του ότι, στο σύνολο των απαντήσεων $Sig > 0,05$.

Πίνακας 27 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την ηλικία.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εξωτερική	Between Groups	(Combined)	2,981	4	,745	,750	,560
			Linearity	1,495	1	1,495	1,504	,223
			Deviation from Linearity	1,486	3	,495	,498	,684
		Within Groups	114,319	115	,994			
		Total	117,300	119				
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εσωτερική	Between Groups	(Combined)	,273	4	,068	,147	,964
			Linearity	,037	1	,037	,080	,777
			Deviation from Linearity	,236	3	,079	,169	,917
		Within Groups	53,427	115	,465			
		Total	53,700	119				
Οι συνάδελφοι αισθάνονται σιγουριά και	συνάδελφοι και	Between Groups	(Combined)	3,319	4	,830	1,069	,375
			Linearity	,024	1	,024	,030	,862

αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	Deviation from Linearity	3,296	3	1,099	1,415	,242
	Within Groups	89,272	115	,776		
	Total	92,592	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Between (Combined) Groups	5,217	4	1,304	2,055	,091
	Linearity	,162	1	,162	,255	,615
	Deviation from Linearity	5,056	3	1,685	2,655	,052
	Within Groups	72,363	114	,635		
	Total	77,580	118			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τις αρμοδιότητές μου	Between (Combined) Groups	5,438	4	1,359	1,806	,132
	Linearity	1,151	1	1,151	1,529	,219
	Deviation from Linearity	4,287	3	1,429	1,898	,134
	Within Groups	86,562	115	,753		
	Total	92,000	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να	Between (Combined) Groups	1,993	4	,498	,593	,668
	Linearity	,002	1	,002	,002	,966

κατανοώ στόχους εταιρείας	τους της		Deviation Linearity	from	1,991	3	,664	,791	,502
			Within Groups		95,705	114	,840		
			Total		97,697	118			
Σύνολο συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	πλήρως	Between	(Combined)		1,795	4	,449	,474	,755
			Linearity		,814	1	,814	,860	,356
			Deviation	from	,982	3	,327	,346	,792
			Linearity						
			Within Groups		107,902	114	,947		
		Total		109,697	118				

Αντίστοιχα, σε σχέση με την ηλικία, για όλες τις παραπάνω ερωτήσεις $Sig > 0,05$ άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση. Περισσότερη διαφοροποίηση εντοπίζεται στην ερώτηση σε σχέση με το αν η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους με $Sig = 0,091$ που παραμένει μεγαλύτερο από $p = 0,05$, που σημαίνει πως οι απαντήσεις είναι αντίστοιχες ανεξαρτήτου ηλικίας.

Πίνακας 28 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την εκπαίδευση.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εξωτερική	Between Groups	(Combined)	10,535	5	2,107	2,250	,054
			Linearity	7,910	1	7,910	8,446	,004
			Deviation from Linearity	2,626	4	,656	,701	,593
		Within Groups	106,765	114	,937			
		Total	117,300	119				
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εσωτερική	Between Groups	(Combined)	2,717	5	,543	1,215	,307
			Linearity	,165	1	,165	,368	,545
			Deviation from Linearity	2,552	4	,638	1,427	,230
		Within Groups	50,983	114	,447			
		Total	53,700	119				
Οι συνάδελφοι αισθάνονται σιγουριά και	συνάδελφοι και	Between Groups	(Combined)	4,587	5	,917	1,188	,319
			Linearity	,231	1	,231	,300	,585

αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	Deviation from Linearity	4,356	4	1,089	1,411	,235
	Within Groups	88,005	114	,772		
	Total	92,592	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Between (Combined) Groups	1,833	5	,367	,547	,740
	Linearity	,002	1	,002	,002	,961
	Deviation from Linearity	1,832	4	,458	,683	,605
	Within Groups	75,747	113	,670		
	Total	77,580	118			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τις αρμοδιότητές μου	Between (Combined) Groups	1,839	5	,368	,465	,802
	Linearity	,019	1	,019	,024	,878
	Deviation from Linearity	1,820	4	,455	,575	,681
	Within Groups	90,161	114	,791		
	Total	92,000	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να	Between (Combined) Groups	3,443	5	,689	,826	,534
	Linearity	,648	1	,648	,776	,380

κατανοώ στόχους εταιρείας	τους της		Deviation from Linearity	2,795	4	,699	,838	,504
			Within Groups	94,255	113	,834		
			Total	97,697	118			
Σύνολο συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	πλήρως	Between Groups	(Combined) Linearity	14,433 ,092	5 1	2,887 ,092	3,424 ,109	,006 ,742
			Deviation from Linearity	14,342	4	3,585	4,253	,003
			Within Groups	95,264	113	,843		
			Total	109,697	118			

Έπειτα, αναφορικά με την επίδραση της εκπαίδευσης στις απαντήσεις στις ερωτήσεις της Η5, προκύπτει πως, για όλες τις απαντήσεις $Sig > 0,05$. Ωστόσο, στην ερώτηση «στην εργασία μου γίνεται εξωτερική αξιολόγηση», $F=2,25$ και $Sig=0,054$ άρα είναι μικρότερη η ομοιογένεια παρότι, και στην περίπτωση αυτή, απορρίπτεται η H_0 . Στο σύνολο των συμπληρωμένων, όμως, ερωτηματολογίων, $Sig=0,006$ για την εκπαίδευση που σημαίνει πως υπήρξε μια μορφή διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που δημιουργήθηκαν με κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 29 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας αποτελεσμάτων αναφορικά με τα ερωτήματα της H5, σε σχέση με την εμπειρία.

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εξωτερική	Between Groups	(Combined)	1,569	3	,523	,524	,667
			Linearity	,146	1	,146	,146	,703
			Deviation from Linearity	1,423	2	,711	,713	,492
		Within Groups	115,731	116	,998			
		Total	117,300	119				
Στην εργασία γίνεται αξιολόγηση	εργασία εσωτερική	Between Groups	(Combined)	2,882	3	,961	2,193	,093
			Linearity	,014	1	,014	,033	,857
			Deviation from Linearity	2,868	2	1,434	3,273	,041
		Within Groups	50,818	116	,438			
		Total	53,700	119				
Οι συνάδελφοι αισθάνονται σιγουριά και	και	Between Groups	(Combined)	,984	3	,328	,415	,742
			Linearity	,602	1	,602	,762	,384

αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	Deviation from Linearity	,382	2	,191	,242	,785
	Within Groups	91,607	116	,790		
	Total	92,592	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Between (Combined)	,838	3	,279	,419	,740
	Linearity	,606	1	,606	,908	,343
	Deviation from Linearity	,232	2	,116	,174	,840
	Within Groups	76,741	115	,667		
	Total	77,580	118			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τις αρμοδιότητές μου	Between (Combined)	3,073	3	1,024	1,336	,266
	Linearity	1,718	1	1,718	2,241	,137
	Deviation from Linearity	1,355	2	,678	,884	,416
	Within Groups	88,927	116	,767		
	Total	92,000	119			
Η αξιολόγηση βελτιώνει την ικανότητά μου να	Between (Combined)	,535	3	,178	,211	,888
	Linearity	,468	1	,468	,554	,458

κατανοώ στόχους εταιρείας	τους της		Deviation from Linearity	,067	2	,034	,040	,961
			Within Groups	97,162	115	,845		
			Total	97,697	118			
Σύνολο συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	πλήρως	Between Groups	(Combined) Linearity	5,606	3	1,869	2,065	,109
			Deviation from Linearity	1,307	1	1,307	1,444	,232
			Within Groups	4,299	2	2,150	2,375	,098
			Total	104,091	115	,905		
			Total	109,697	118			

Ομοίως με τα παραπάνω το H5 επιβεβαιώνεται με βάση τα αποτελέσματα στατιστικής σημαντικότητας των δημογραφικών παραμέτρων και απορρίπτεται η H0.

Ξεκινώντας από το φύλο, για ένα δείγμα 119 εργαζόμενων, διαπιστώθηκε πως το 46,2% είναι γυναίκες και το 53,8% άνδρες. Αυτό σημαίνει πως, κατά βάση, το δείγμα είναι αναλογικό και δεν υπάρχει υπερεκπροσώπηση του ενός φύλου σε σχέση με το άλλο.

Πίνακας 1, φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Συγκεντρωτικό ποσοστό
Έγκυρα Άνδρας	64	53,8	53,8	53,8
Γυναίκα	55	46,2	46,2	100,0
Σύνολο	119	100,0	100,0	

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, τα παραπάνω συζητώνται κριτικά συνδυαστικά με τα δεδομένα / τα ευρήματα της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας

Η έρευνα αυτή συνδυάζει τα ποσοτικά πρωτογενή ευρήματα και δεδομένα και τα αποτελέσματα της θεωρητικής ανάλυσης που προηγείται στα παραπάνω κεφάλαια. Η αντιπαραβολή των ευρημάτων της έρευνας με τα όσα αναφέρονται στη δευτερογενή βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται με έμφαση στην απόρριψη ή την αποδοχή των ερευνητικών υποθέσεων της διπλωματικής.

6.1. Εκπαίδευση προϊστάμενου

Ξεκινώντας από το κατά πόσο η εκπαίδευση του προϊστάμενου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση, την ηγεσία, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζόμενων, μέσω της ποσοτικής έρευνας αυτό μελετήθηκε κυρίως σε ένα πρώτο επίπεδο κρίνοντας το αν οι εργαζόμενοι έχουν καλή σχέση με τον προϊστάμενο σε σχέση με την άποψή τους για τα επίπεδα γνώσεων αυτών. Διαπιστώθηκε, έτσι, περιορισμένο εύρος και περιορισμένη διαφοροποίηση των απαντήσεων τους, αφού, κατά βάση, είχαν πολύ θετική στάση απέναντι και στο ποια είναι η σχέση τους με τους προϊσταμένους και το κατά πόσο αυτοί έχουν εκπαιδευτεί σωστά (~4,5/5).

Με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το να γνωρίζει ο προϊστάμενος, ως διοικητικό στέλεχος, πως να σχεδιάζει και να οργανώνει τις αρμοδιότητες και τα δεδομένα στο χώρο εργασίας (Oldham & Fried, 2016, σ. 21). Όσο καλύτερος ο σχεδιασμός της εργασίας, τόσο βελτιωμένη θα είναι η στάση των εργαζόμενων για τον προϊστάμενο και την ίδια τους την εργασία (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009).

Επίσης, αν ο προϊστάμενος διαθέτει ανάλογες γνώσεις και ικανότητες, τότε συντονίζει και καλύτερα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και, άρα, όχι μόνο οι στάσεις τους είναι θετικότερες αλλά και η απόδοσή τους μεγαλύτερη (Armstrong & Taylor, 2020).

Έτσι, ένας επιτυχής, στο αντικείμενό του οργανισμός, θα πληροί τις παραπάνω προϋποθέσεις. Τόσο από την στατιστική όσο και από τη θεωρητική ανάλυση φαίνεται πως η H1 γίνεται αποδεκτή.

Στην ίδια λογική, όμως, εξετάζεται και η H2. Από την έρευνα, προκύπτει πως, υπάρχει περιορισμένη ανοχή στα λάθη και μεγάλη έμφαση στα αποτελέσματα, την επίλυση των λαθών και την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο χώρο εργασίας.

6.2. Σχεδιασμός εργασίας και έμφαση προϊστάμενου σε συγκεκριμένα σημεία

Παραπάνω, συσχετίστηκε η απόδοση και η επίτευξη των στόχων των οργανισμών, αφενός, με την εκπαίδευση του προϊσταμένου και του ανθρώπινου δυναμικού και, αφετέρου, με το σχεδιασμό της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας κατέχει σημαντικό ρόλο στην ηγεσία και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κάτι που, για να συμβαίνει, θα πρέπει ο προϊστάμενος να έχει εκπαιδευτεί σε καινοτόμες μεθόδους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Suchitra, 2014).

Ο λόγος, δε, που επιλέχθηκε να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι πως, σύμφωνα με τους Jong, Parker, Wennekers, & Wu (2015), κρίνεται απαραίτητο οι προϊστάμενοι να διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες, γνώσεις για το αντικείμενό τους, και ικανότητες και δεξιότητες σχεδιασμού της εργασίας. Αυτό προκύπτει πως υφίσταται ως γεγονός και δεδομένο στους οργανισμούς του δείγματος.

Από τα δεδομένα για το δείγμα διαπιστώνεται πως, σύμφωνα με τους εργαζόμενους, ο προϊστάμενός τους εστιάζει στο αποτέλεσμα (4,66/5), την ικανοποίηση του πελάτη (4,64/5) και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (4,23/5). Σύμφωνα με τους Marinova et al. (2015) αυτό συνδράμει στην επίτευξη της αλλαγής και της ικανοποίησης των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης. Επίσης, συνδράμει στην απόδοση του οργανισμού συνολικά Yong et al. (2015). Άρα, η επιλογή αυτών των

σημείων εστίασης, όχι μόνο είναι κοινή κατά το σχεδιασμό της εργασίας αλλά οδηγεί και στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών.

Συγκεκριμένα, οι Foss et al. (2015), έδωσαν έμφαση στο καλό κλίμα και την επικοινωνία ενώ, οι Bohlouli et al. (2017) στον καλό σχεδιασμό και την κατανομή των ρόλων. Επίσης, η έρευνα των Truxillo et al. (2012), καταδεικνύει πως ο σχεδιασμός της εργασίας επιδρά θετικά στην ψυχολογία των εργαζόμενων και στην πορεία της επαγγελματικής τους ζωής.

Ταυτόχρονα, οι Koskinen Sandberg (2017) τονίζουν πως οι προϊστάμενοι είναι κομβικής σημασίας να εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό κατά το σχεδιασμό της εργασίας, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, κάτι που αναφέρεται στο παράδειγμα των εργαζόμενων του δείγματος. Ακόμα, οι El-Jardali, Tchaghchagian, & Jamal (2011), τονίζουν πως, όταν υπάρχει αξιολόγηση με έμφαση στην ικανοποίηση και του πελάτη και του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα το ανθρώπινο δυναμικό να ικανοποιείται από την εργασία του και να παραμείνει σε αυτή, όπως και να εξυπηρετείται κατάλληλα ο πελάτης.

Επιπροσθέτως, οι Truxillo et al. (2012), προσθέτουν πως, πέραν της διάστασης της ικανοποίησης από την εργασία, οι παραπάνω παράγοντες που διερευνώνται στα πλαίσια της ανάλυσης της H3, είναι σημαντικοί και στην εξέλιξη του εργαζόμενου και σε αυτή του οργανισμού. Για τους Shantz, Alfes, Truss & Soane (2013), εξίσου, ο καλός σχεδιασμός ωθεί τους εργαζόμενους στην αυτοβελτίωση.

Άρα, γίνεται αποδεκτή η H3.

6.3. Παρακίνηση και αποδοτικότητα των εργαζόμενων

Αναφορικά με τη σχέση της παρακίνησης και της αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζόμενων, το δείγμα δήλωσε πως τους παρέχεται η δυνατότητα λήψης χρηματικού μπόνους (4,51/5) και μη χρηματικών ανταμοιβών (4,51/5) και πως, τόσο οι χρηματικές (4,66/5) όσο και οι μη χρηματικές ανταμοιβές (4,7/5) τους παρακινούν και συνδράμουν

στην αύξηση της απόδοσής τους. Ανάλογα συμπεράσματα εξάγονται και στις έρευνες που αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της μελέτης.

Για την παρακίνηση, ωστόσο, μπορεί κανείς να αξιολογήσει, παράλληλα, παράγοντες όπως τις μη χρηματικές ανταμοιβές και με βάση τη θεωρητική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Για παράδειγμα, οι Alias et al. (2018), αναφέρουν τη σημασία της εναλλαγής των ρόλων ενώ, οι Bohlouli et al. (2017), του μάνατζμεντ και της ανάθεσης του κατάλληλου ρόλου / έργου και αρμοδιοτήτων στον κατάλληλο εργαζόμενο.

Επίσης, συνδέονται τα παραπάνω και με το σχεδιασμό εργασίας που αναφέρεται παραπάνω. Διαπιστώνεται, έτσι, βάσει και των ερευνών των Alias et al. (2018), Bohlouli et al. (2017) και Robbins et al. (2017) πως, ο εργαζόμενος, δεν νοεί μόνο τα χρήματα ως ανταμοιβή. Αντίθετα, επαληθεύεται η υπόθεση πως άλλες ανταμοιβές είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικές για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η εκτίμηση των προϊσταμένων, η αναγνώριση του έργου τους καθώς και η δυνατότητα για καριέρα στο μέλλον.

Επομένως, γίνεται αποδεκτή, σε σχέση με την αντιπαραβολή θεωρητικών και εμπειρικών δεδομένων και η H4.

6.4. Αντίκτυπος αξιολόγησης

Σε ό,τι αφορά, εν συνεχεία, τον αντίκτυπο της αξιολόγησης στους εργαζόμενους, εκφράστηκαν ανάμεικτα συναισθήματα από τους εργαζόμενους του δείγματος. Αρχικά, δηλώθηκε πως η εσωτερική αξιολόγηση ήταν συχνότερη από την εξωτερική ενώ, κατά βάση, δεν αισθάνονται καν οι εργαζόμενοι αυτοπεποίθηση κατά την αξιολόγηση (3,61/5). Μάλιστα, δήλωσαν πως η αξιολόγηση είναι κάτι το ουδέτερο ως προς τη βελτίωση της σχέσης τους με τους συναδέλφους τους (3,54/5) την καλύτερη κατανόηση του περιεχόμενου της εργασίας τους (3,5/5) και των στόχων της εταιρείας (3,52/5).

Συζητώντας και αναλύοντας τα παραπάνω σε σύγκριση με τα θεωρητικά δεδομένα και ευρήματα της διπλωματικής, διαπιστώνεται η θέση των Anisimov et al. (2017), πως η

αξιολόγηση είναι ουσιώδης για τη διοίκηση των οργανισμών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνεται με έμφαση στη βελτίωση και να αντιμετωπίζεται με αυτοπεποίθηση, όπως και να είναι τόσο εσωτερική και εξωτερική. Διαφορετικά, οδηγεί σε έλλειψη αποδοχής αυτής, κάτι που προέκυψε και στην δική μας έρευνα και αναφέρουν κριτικά ως περιορισμό οι Robbins et al. (2017).

Για την αξιολόγηση, οι El-Jardali, Tchaghchagian, & Jamal (2011), επισημαίνουν, όμως, ταυτόχρονα, πως, αυτή αποδίδει όταν οι εργαζόμενοι την εκλαμβάνουν ως κάτι θετικό και ως ευκαιρία για ανάπτυξη και εξέλιξη των δεξιοτήτων τους. Διαφορετικά προκαλείται δυσφορία κάτι που προέκυψε και στην παρούσα έρευνα.

Άρα, απορρίπτεται η H5.

6.5. Συνολική σύγκριση με βάση άλλες εμπειρικές έρευνες

Συγκρίνοντας τα ποσοτικά αποτελέσματα της έρευνας για τις ερωτήσεις της έρευνας αυτής με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, προκύπτει πως, σύμφωνα με την έρευνα των Mafini & Dlodlo (2014), ορίζοντας ως τις απαντήσεις με μέσο όρο $>0,5$ ως σημαντικές, συμπεράναν πως θέτοντας ως κριτήριο την επιτήρηση (supervision, factor 5), πως οι εργαζόμενοι δεν ήταν ευχαριστημένοι σε σχέση με την αμοιβή τους ($\mu.o.=0,184$), το πακέτο ανταμοιβών τους ($\mu.o.=0,241$), τις συνθήκες απασχόλησης ($\mu.o.=0,102$) ή τις ευκαιρίες μιας νέας καριέρας ($\mu.o.=0,184$). Ωστόσο, ήταν ικανοποιημένοι σε σχέση με τις ικανότητες των προϊσταμένων ($\mu.o.=0,581$), την ηγεσία ($\mu.o.=0,691$), την αξιολόγηση ($\mu.o.=0,738$) και τις ανταμοιβές (χρηματικές και μη) από τους προϊστάμενους ($\mu.o.=0,889$) και την προσοχή που απολαμβάνουν από μέρος των προϊσταμένων ($\mu.o.=0,840$).

Στην παρούσα έρευνα, διαπιστώθηκε, για τις ίδιες ερωτήσεις, πως, οι εργαζόμενοι αναφέρουν πως οι χρηματικές ανταμοιβές όντως αποτελούν κίνητρο της απόδοσης ($\mu.o.=4,66/5$, με διαφοροποίηση 0,38) και το ίδιο και οι μη χρηματικές ανταμοιβές ($\mu.o.=4,7$ και στατιστική διαφοροποίηση 0,262). Επίσης, σε σχέση με τις απόψεις τους για το ρόλο του προϊστάμενου είναι ευχαριστημένοι σε σχέση με το ρόλο του προϊσταμένου στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ($\mu.o.=4,23$ και στατιστική

διαφοροποίηση 0,753). Επίσης, θεωρούν πως ο προϊστάμενος είναι καλά εκπαιδευμένος (μ.ο.=4,53 και στατιστική διαφοροποίηση 0,37).

Έπειτα, στην έρευνα των Colquitt, Long, Rodell & Halvorsen-Ganepola (2015) διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι οι απαντήσεις των οποίων ελέγχθηκαν και ποσοτικά και ποιοτικά, εξέφρασαν γενικά την άποψη πως ανταποκρίνονται καλύτερα σε προϊστάμενους που είναι δίκαιοι και παραγωγικοί (19% με 11% σε κανονικό και 8% σε ακραίο επίπεδο), ενώ θεωρούν πως το κατά πόσο κατανοούν το αντικείμενό τους και τις απαιτήσεις του προϊσταμένου εξαρτάται από τις συνθήκες (65%), με το 37% να απαντά πως, αν διαφωνούν με τις αποφάσεις της διοίκησης τόσο αποκτούν αρνητική άποψη και αντιδρούν ανάλογα (37% με 16% σε κανονικό και 21% σε ακραίο βαθμό). Έπειτα, οι υπάλληλοι αντιδρούν αρνητικά σε όταν πρέπει να «μαντεύουν το τι πρέπει να κάνουν» (75% σε κανονικό, 80% σε ακραίο επίπεδο) και θεωρούν πως είναι σημαντική η ευθύνη στον προϊστάμενο (48%).

Σημειώνεται πως, στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε πως θεωρούν πως δεν αισθάνονται πάντα σιγουριά και αυτοπεποίθηση κατά την αξιολόγηση (3,61), πως η αξιολόγηση δεν βελτιώνει ούτε και επιδεινώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους (3,54) ούτε και την ικανότητά τους να κατανοούν τις αρμοδιότητές τους (3,5) και τους στόχους της εταιρείας (3,52). Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται πως η αποδοχή και η αποτελεσματικότητα που έχει η αξιολόγηση εξαρτάται και από την επικοινωνία και το επίπεδο κατανόησης των στόχων της εταιρείας.

Έπειτα, στην έρευνα των Tan & Nasurdin (2011), αναφέρεται η σχέση μεταξύ της διοικητικής καινοτομίας και της εφαρμογής των πέντε (5) αρχών του μάνατζμεντ. Στην έρευνα αυτή οι ερευνητές διαπίστωσαν πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή καινοτομία και τις εφαρμογές των αρχών του μάνατζμεντ ($r=0,14 - 0,49$ και $p<0.01 - 0.05$). Επιπλέον, το σύστημα ανταμοιβών δεν συνδέεται με την καινοτομία ($r=0.06$, $p>0.05$) ή με το σύστημα προσλήψεων ($r=0.11$, $p>0.05$) ενώ υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της διαχείρισης γνώσεων ($r=0.47 - 0.55$, $p<0.01$).

Συνδέοντας τα παραπάνω με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η παροχή συστημάτων ανταμοιβών αποτελούν κίνητρα για την απόδοση (4.6 – 4.7/5) ωστόσο, δεν επαρκεί για την αύξηση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την αξιολόγηση (3.5 – 3.61/5). Αυτό σημαίνει πως, όπως διαπίστωσαν και οι Tan & Nasudin (2011), πράγματι, οι ανταμοιβές δεν επαρκούν για την αύξηση της αποδοχής της αλλαγής ενώ, από την άλλη, μπορούν να συνδράμουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη διπλωματική αυτή συζητάνται ζητήματα τα οποία αφορούν τη διοίκηση, την ηγεσία, το σχεδιασμό της εργασίας, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζόμενων. Από τα δεδομένα και τα ευρήματα της έρευνας απορρέει το συμπέρασμα πως το σύνολο αυτών είναι εξαιρετικά σημαντικά σε έναν οργανισμό.

Ο προϊστάμενος ασκεί και διοικητικό και συντονιστικό ρόλο ενώ, ταυτόχρονα, είναι και μέντορας σε έναν οργανισμό. Συνεπώς, συνιστά σημαντικό πρόσωπο εντός των οργανισμών και ένα από τα άτομα στα οποία στρέφονται οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν το ρόλο και το έργο τους, τις απαιτήσεις της ηγεσίας και τους στόχους του οργανισμού.

Εάν και όταν οι εργοδότες είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διαθέτουν γνώσεις στο αντικείμενό τους και σε σχέση με το αντικείμενο των εργαζόμενων και είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις, τότε είναι και περισσότερο σε θέση να σχεδιάσουν την εργασία, να πραγματοποιήσουν έλεγχο και αξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι, δε, είναι σε θέση να αντιληφθούν το πότε ο προϊστάμενός τους διαθέτει αυτά τα προσόντα και ανταποκρίνονται ανάλογα στην κατανομή των έργων τους και στην αξιολόγηση.

Η μη ύπαρξη κατάλληλου σχεδιασμού, η περιορισμένη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η μη παροχή μη χρηματικών κινήτρων αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και, συνεπαγωγικά, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό δείχνει τη σημασία της επικοινωνίας, πέραν από την εφαρμογή μοντέλων ηγεσίας, όσο σύνθετα ή καινοτόμα κι αν είναι αυτά.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει πως τα προγράμματα και οι δραστηριότητες εκπαίδευσης ή οι δράσεις με έμφαση στην αξιολόγηση δεν είναι σημαντικές. Τουναντίον, μάλιστα, διαπιστώνεται η σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζόμενων όπως και η αξία της συνεργασίας τους στα πλαίσια της ομάδας.

Επιπροσθέτως, και η έρευνα και το θεωρητικό μέρος της μελέτης δείχνουν την αξία της επιλογής κατάλληλων μέτρων για την αξιολόγηση του ρόλου και της απόδοσης των μελών του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, αν τα εργαλεία και τα μέσα είναι μη κατάλληλα και δεν ταιριάζουν στο συγκεκριμένο προφίλ των εργαζόμενων, τότε αυτοί αισθάνονται αμηχανία, ελλιπή σύνδεση με την ομάδα και τους στόχους του οργανισμού.

Προτάσεις βελτίωσης

Έχοντας συζητήσει κριτικά και τα αποτελέσματα της έρευνας και αυτά της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, μπορεί κανείς, στο σημείο αυτό, να θέσει προτάσεις βελτίωσης. Αυτό σημαίνει πως θα μπορούσε να αναφέρει πιθανούς τρόπους με τους οποίους ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος και η αξιολόγηση θα μπορούσαν, δυνητικά, να συνδράμουν στη βελτίωση της απόδοσης και των εργαζόμενων και των οργανισμών.

Έτσι, για την βελτίωση της ψυχολογίας των εργαζόμενων αλλά και της διοίκησης των οργανισμών, προτείνεται το να επιλεχθούν καινοτόμες μέθοδοι και μοντέλα διοίκησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία θα οδηγήσουν, αφενός, στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζόμενων στη διοίκηση. Χαρακτηριστικά, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αξιοποίηση των εργαλείων των ΤΠΕ καθώς και στην εφαρμογή δημοκρατικών μοντέλων ηγεσίας.

Έπειτα, σημαντικό μέτρο βελτίωσης της διαδικασίας και του ελέγχου και της αξιολόγησης θα είναι το να μην γίνεται μόνο εστίαση σε ποσοτικά αποτελέσματα, αλλά σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας των οργανισμών. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να δοθεί έμφαση στην εφαρμογή της αξιολόγησης 360 μοιρών, καθώς και της ανατροφοδότησης. Επίσης, ο προϊστάμενος θα πρέπει να φροντίσει να διασφαλίζει πως είναι ευθύς, θέτει ρεαλιστικούς στόχους και είναι αντικειμενικός.

Τόσο ο έλεγχος όσο και η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένα στους στόχους και το όραμα του οργανισμού, καθώς και να είναι κατάλληλα για το προφίλ των συγκεκριμένων εργαζόμενων στην εταιρεία. Όμως, ιδανικά, το σύστημα αξιολόγησης το

οποίο επιλέγεται και εφαρμόζεται πρέπει να είναι αποδεκτό από όλους τους εργαζόμενους και να ταιριάζει στο προφίλ και τη φιλοσοφία του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ali, Z., & Bhaskar, S. B. (2016). Basic statistical tools in research and data analysis. *Indian journal of anaesthesia, 60(9), 662.*
- Alias, N. E., Othman, R., Hamid, L. A., Salwey, N. S., Romaiha, N. R., Samad, K. A., & Masdek, N. R. (2018). Managing job design: The roles of job rotation, job enlargement and job enrichment on job satisfaction. *Journal of Economic & Management Perspectives, 12(1)*, σσ. 397-401.
- Anisimov, A. Y., Obukhova, A. S., Aleksakhina, Y. V., Zhaglovskaya, A. V., & Kudra, A. (2017). Strategic Approach to Forming a Human Resource Management System in the Organization. *International Journal of Economic Perspectives, 11(2).*
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited. Ανάκτηση Sept. 11, 2021, από http://196.189.90.178:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/172/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page .
- Atsou, Z., Basia, C., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2021). Pursuing a sustainable competitive advantage through product design: what matters the most? *IEEE Technology & Engineering Management Conference-Europe (TEMSCON-EUR)* , σσ. 1-6.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.

- Bendat, J. S., & Piersol, A. G. (2011). *Random data: analysis and measurement procedures*. John Wiley & Sons.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, σσ. 83-102.
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of applied psychology*, 1.
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., & Gandz, J. (2013). Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), σσ. 285-305.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2011). Human resource involvement, job-related factors, and their relation with firm performance: experiences from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), σσ. 1531-1553.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), σσ. 155-169.
- El-Jardali, F., Tchaghchagian, V., & Jamal, D. (2011). Assessment of Human Resource Management Practices in Lebanese Hospitals. Στο R. Simons, *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities* (σσ. 19-34). Apple Academic Press.
- Feninger, M., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2019). *Family business innovation: A circular process model*. In *Family firms and institutional contexts*. Edward Elgar Publishing.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in social work, 33(4)*, σσ. 347-367.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management, 48(6)*, σσ. 871-893.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management, 54(6)*, σσ. 955-976.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation, 5(1)*.
- Gherman, C. (2012). Maslow pyramid-Possible interpretation. *International Journal of Learning & Development, 2(1)*, σσ. 581-592.
- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management, 22(8)*, σσ. 1803-1822.
- Hinton, P., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. Routledge.
- Hosain, M. S. (2016). Impact of best HRM practices on retaining the best employees: A study on selected Bangladeshi firms. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 3(2)*, σσ. 108-114.
- Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice, 39(4)*, σσ. 981-995.

- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: A cognitive dissonance perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Koskinen Sandberg, P. (2017). Intertwining gender inequalities and gender-neutral legitimacy in job evaluation and performance-related pay. *Gender, Work & Organization*, 24(2), σσ. 156-170.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. A. (2013). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Lloyd, W. (2020). Motivated to Achieve: Socio-economic Influences on Achievement Need Motivation in the Context of Developing and Developed Environment Cultural groups. <https://www.researchgate.net/profile/Warren-Lloyd>.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), σσ. 1-13.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, σσ. 104-120.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(4).
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, σσ. 20-35.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), σσ. 336-352. Ανάκτηση Sept. 12, 2021, από https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218304194?casa_token

n=9wept0BfNCYAAAAA:dYeYjPYvnxusSaxWnosCa5CJObUt3OTZaI387ewzr
QEiXIocvyOI9B03GMI4EuQpNJhUxNeiHWM

Piaw, C. Y. (2013). *Mastering research statistics*. McGraw Hill Education, New York, United States.

Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management learning*, 44(5), σσ. 511-536.

Robbins, S. P., Coulter, M., & De Cenzo, R. A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές (2η έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), σσ. 377-393.

Scully-Russ, E., & Torraco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), σσ. 66-93.

Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), σσ. 2608-2627.

Strazovska, L., & Jancikova, E. (2016). Importance of family business for EU economies. *Actual Economic Problems* (8), σσ. 33-40.

Suchitra, P. (2014). e-HRM: Conceptual implications. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 4(2), σσ. 31-38.

Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge

- management effectiveness. *Electronic journal of knowledge management*, 9(2), σσ. 155-167.
- Treiblmaier, H. (2011). Benefits from using continuous rating scales in online survey research. *International Conference on Information Systems*.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4).
- Uher, T., & Zantis, A. (2012). *Programming and scheduling techniques*. Routledge.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), σσ. 367-413. Ανάκτηση Sept. 12, 2021, από shorturl.at/dtGN2
- Γκορέτζης, Π. (2021). Παρακίνηση. <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο).

ΜΕΡΟΣ Α ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Παρακαλώ σημειώστε με «X» το πεδίο που αντιστοιχεί περισσότερο στη σωστή απάντηση:

Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

Δεν απαντώ / άλλο

Ηλικία:

18-29

30-39

40-49

50-59

60-69

70+

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Βασική εκπαίδευση (έως Γ' Γυμνασίου)

Λύκειο

ΙΕΚ

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Έτη προϋπηρεσίας:

0-5

6-10

11-20

21-30

30+

ΜΕΡΟΣ Β

Παρακαλώ σημειώστε με «X» το πεδίο που αντιστοιχεί περισσότερο στη σωστή απάντηση. Σημειώνεται ότι όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
Έχω καλή σχέση με τον προϊστάμενό μου.					
Θεωρώ πως αναλαμβάνω σωστές αρμοδιότητες στο χώρο εργασίας μου.					
Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας του.					
Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας μου.					
Ο προϊστάμενός μου έχει γνώσεις επί του αντικειμένου της εργασίας της ομάδας στην οποία εργάζομαι.					
Ο προϊστάμενος μου εκπαιδεύθηκε κατάλληλα για					

την εργασία του.					
Εκπαιδύτηκα κατάλληλα κατά την πρόσληψή μου στη θέση εργασίας μου.					
Στην εργασία μου υπάρχει ανοχή στα λάθη					
Ο προϊστάμενος εστιάζει στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στη διάρκεια της βάρδιας					
Στην εργασία μου δίνεται έμφαση στη διαρκή επιμόρφωση					
Ο προϊστάμενός μου εστιάζει στο αποτέλεσμα.					
Ο προϊστάμενός μου εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη.					
Ο προϊστάμενος μου εστιάζει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.					
Υπάρχει δυνατότητα για μπόνους στην εταιρεία.					
Στο προσωπικό δίνονται μη					

χρηματικές ανταμοιβές.					
Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής μου.					
Οι μη χρηματικές ανταμοιβές όπως είναι η επιβράβευση και η αναγνώριση του έργου μου αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής μου.					
Στο χώρο εργασίας μου γίνεται εξωτερική αξιολόγηση.					
Στο χώρο εργασίας μου γίνεται εσωτερική αξιολόγηση.					
Αισθάνομαι πως οι συνάδελφοί μου αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση την αξιολόγηση.					
Η αξιολόγηση στον χώρο εργασίας βελτιώνει τη σχέση μου με τους συναδέλφους.					
Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ το περιεχόμενο της εργασίας μου.					

Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να διεκπεραιώνω τις αρμοδιότητές μου.					
Η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ικανότητά μου να κατανοώ τους στόχους της εταιρείας.					