

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΣΕΡΡΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ , ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΤΗΣ

ΓΟΥΣΙΟΥ ΕΛΕΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΣΟΥΡΕΛΑ ΜΑΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2023

Ευχαριστίες

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κυρία Τσουρέλα Μαρία για την βοήθειά της και τις πολύτιμες συμβουλές της , καθώς και όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υπομονή και την στήριξη που μου παρείχε σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που βοήθησαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	1
Περίληψη	5
Abstract	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2.Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον εργασιακό χώρο	
2.1 Επισκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα.....	9
2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.4 Καθήκοντα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.5 Οι κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	13
2.6. Ανάλυση εργασιών.....	14
2.7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Υπηρεσίας.....	15
3.Εκπαίδευση	
3.1. Ορισμός	16
3.2.Στόχοι της διδασκαλίας.....	18
3.3.Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	19

3.4 Πώς λειτουργεί η Ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Δυναμικού σε μία εταιρεία.....	20
3.5. Μέθοδοι διδασκαλίας	21

4.Αξιολόγηση

4.1. Τι σημαίνει αξιολόγηση;.....	23
4.2 Οι στόχοι των ανασκοπήσεων απόδοσης των εργαζομένων.....	24
4.3.Διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	25
4.4. Πιθανά ζητήματα αξιολόγηση.....	26

5. Παρακίνηση των εργαζομένων

5.1 Θεωρίες παρακίνησης.....	28
------------------------------	----

6. Μεθοδολογία

6.1. Ερευνητικά ερωτήματα.....	35
6.2. Ερευνητική μέθοδος.....	36
6.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	36
6.4. Δείγμα και δειγματοληψία.....	37
6.5. Ερευνητική διαδικασία.....	38
6.6. Θέματα ηθικής ερευνητικής δεοντολογίας.....	38
6.7. Ανάλυση δεδομένων.....	39

Αποτελέσματα

1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	40
------------------------------	----

2. Εκπαίδευση.....	43
3. Αξιολόγηση.....	48
4. Παρακίνηση.....	53
4.1. Παρακίνηση.....	56

Έλεγχος των ερευνητικών ερωτημάτων

1. Τα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα εξαρτώνται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει;.....63

2. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου εξαρτάται από την θέση που κατέχει στην υπηρεσία του;.....64

3. Με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του;.....65

4. Η αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του;.....66

7. Συμπεράσματα.....66

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....69

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.....75

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, είναι μια προσπάθεια επισήμανσης της σπουδαιότητας της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα, καθώς η μελέτη επικεντρώνεται κυρίως σε περιπτώσεις δημοτικών και δημοσίων υπαλλήλων.

Στο γενικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται βασικές έννοιες που αφορούν το θέμα της μελέτης. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα αλλά και ειδικότερα στον Δημόσιο τομέα, στους στόχους, στα καθήκοντα και στις κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην ανάλυση των εργασιών. Αναλύεται η έννοια της εκπαίδευσης, οι στόχοι και οι μέθοδοι της διδασκαλίας, διερευνάται η έννοια της αξιολόγησης, οι στόχοι των ανασκοπήσεων απόδοσης των εργαζομένων, οι μέθοδοι και τα πιθανά προβλήματα της αξιολόγησης. Τέλος γίνεται αναφορά στην έννοια και στις διάφορες θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων αλλά και στις μεθόδους της παρακίνησης.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το ερευνητικό πλαίσιο που εφαρμόστηκε καθώς και το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) και διατυπώνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπως αυτή προέκυψε από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυσή τους. Τέλος, γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που προκύπτουν με βάση την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο.

ABSTRACT

The present thesis is an attempt to highlight the importance of proper management of human resources in the Public Sector, as the study mainly focuses on cases of municipal and civil servants.

In the general part of the thesis, basic concepts related to the subject of the study are presented. Specifically, reference is made to the concept of human resource management in general, but also in the Public Sector in particular, to the objectives, duties and guidelines for the effective management of human resources, as well as to the analysis of tasks. The concept of training, the objectives and methods of teaching are analysed, and the concept of evaluation, the objectives of employee performance reviews, the methods and potential problems of evaluation are explored. Finally, reference is made to the concept and the various theories of employee motivation as well as the methods of motivation.

The research part of the thesis presents the research framework that was applied as well as the research tool (questionnaire) and the presentation of the results, as it emerged from their qualitative and quantitative analysis, is formulated. Finally, reference is made to the conclusions drawn based on the analysis of the data gathered from the responses to the questionnaire.

1.Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management) (ΔΑΔ) είναι η διαδικασία απόκτησης ,εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής εργαζομένων, καθώς και επιμέλειας ζητημάτων που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία,την ασφάλειά τους και την δικαιοσύνη.(Dessler Οκτώβριος 2022).

Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία ξεκίνησε πρώτα στον ιδιωτικό και έπειτα στον δημόσιο τομέα, μπορεί να συντελέσει σύμφωνα με πάρα πολλές έρευνες, στην αποδοτικότερη εργασία των υπαλλήλων και παράλληλα στην αύξηση της ικανοποίησης τους. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δημιουργούν έναν υγιή και αποδοτικό οργανισμό.

Στον Δημόσιο τομέα το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης του προσωπικού που στηρίζονταν κατά το παρελθόν σε αυστηρούς κανόνες, αντικαταστάθηκε με προγράμματα μεταρρύθμισης που βασίστηκαν στις μεθόδους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την σημασία της εκπαίδευσης , αξιολόγησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντες βελτίωσης της επίδοσης ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη:

- Στο πρώτο μέρος εκτίθενται η περίληψη στα ελληνικά και αγγλικά, καθώς και οι γενικές γνώσεις οι οποίες έχουν σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της εργασίας.
- Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνεται η μεθοδολογία,τα ευρήματά μας και η στατιστική ανάλυση τους.
- Στο τρίτο μέρος γίνεται η ανάλυση των ευρημάτων και η κριτική συζήτηση αυτών. Έπειτα ακολουθεί η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, καθώς και η παράθεση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την παραπάνω έρευνα .

2. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον εργασιακό χώρο

2.1 Επισκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν το «ανθρώπινο κεφάλαιο» τους, ή τις γνώσεις, την εκπαίδευση, την κατάρτιση, τις δεξιότητες και την εμπειρογνωμοσύνη των εργαζομένων τους, αυξάνεται ως αποτέλεσμα του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού, των οικονομικών και δημογραφικών τάσεων και της στροφής σε επαγγέλματα υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσιών. Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την παραγωγικότητα και το ηθικό είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει τον χειρισμό ανησυχιών που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη των εργαζομένων, καθώς και την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την αποζημίωση των εργαζομένων (Dessler, 2022).

Σύμφωνα με τους Berman et al. (2012), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει όχι μόνο την απόκτηση, την ανάπτυξη, την ανταμοιβή, τη συντήρηση και τα κίνητρα αποχώρησης των εργαζομένων, αλλά και άλλους τυπικούς τομείς ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και των δοκιμών ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, της πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, της κατάρτισης, της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, της αξιολόγησης της απόδοσης, της διαμόρφωσης όρων και συνθηκών απασχόλησης και των συστημάτων ανταμοιβής και αποζημίωσης.

Σύμφωνα με την Beach & Daly (2015), οι βασικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρείας είναι οι εξής:

Πρώτον, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στους ανθρώπους. Είναι η μέθοδος μέσω της οποίας μια εταιρεία σχεδιάζει, τεκμηριώνει και εφαρμόζει τις μεθόδους της για την πλήρωση ανοιχτών θέσεων. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού ξεκινούν με μια διεξοδική εξέταση των απαιτήσεων εργασίας και των δεξιοτήτων που έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση. Στη συνέχεια, εξετάζουμε την τρέχουσα και προβλεπόμενη προσφορά και ζήτηση εργασίας, καθώς και τις ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό.

Δεύτερον είναι η προσέλκυση και πρόσληψη ειδικευμένων ατόμων. Οι μέθοδοι προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων, οι σωστές επιλογές βάσει σαφών κριτηρίων, η αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στην επιχείρηση αποτελούν μέρος αυτής της κατηγορίας.

Τρίτον, η ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Μαζί με τις ομάδες διαχείρισης, αξιολογούμε και προετοιμαζόμαστε για τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη ή να προωθήσουν τις ικανότητές τους χάρη σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης ή βελτίωσης προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της απασχόλησης.

Τέταρτον κατά σειρά είναι η δομή αμοιβών και παροχών. Η ανώτατη διοίκηση συνεργάζεται με το ανθρώπινο δυναμικό για να καθορίσει κλίμακες μισθών ανάλογα με παράγοντες όπως η θέση στον οργανισμό και η τοπική αγορά εργασίας.

Τέλος, έρχεται η διαχείριση εργασιακών σχέσεων γενικά. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης επιβλέπει επίσης το προσωπικό της εταιρείας με ευρύτερη διοικητική ιδιότητα. Κατά συνέπεια, υπάρχουν βήματα που γίνονται με γνώμονα την ευτυχία και την έμπνευση των εργαζομένων.

Η ευτυχία του προσωπικού είναι ενδεικτική ενός εύρωστου συστήματος υγείας. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διοργανώνει εκδηλώσεις, όπως συναντήσεις και άλλες συγκεντρώσεις, για την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει επίσης πώς οι διαφορετικές πρακτικές της εταιρείας επηρεάζουν τον ενθουσιασμό των εργαζομένων. Επίσης, χρησιμεύει ως διάυλος επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και της ανώτερης διοίκησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και το χειρισμό των ανησυχιών των εργαζομένων σχετικά με το χώρο εργασίας. Τέλος, οι υγιείς αλληλεπιδράσεις διοίκησης-προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση φιλικών σχέσεων. Όταν προκύπτουν εντάσεις μεταξύ του προσωπικού και της ανώτερης διοίκησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμεσολάβηση των συζητήσεων και στην επίτευξη συμβιβασμού.

2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Η παραδοσιακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα εγκαταλείφθηκε υπέρ των ιδανικών του Ρεπουμπλικανικού Κόμματος. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το HRM εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στον δημόσιο τομέα όταν η έμφαση άλλαξε από πρότυπα διαχείρισης που βασίζονται σε κανόνες, σε πρότυπα που βασίζονται σε επιδόσεις. Το Ρεπουμπλικανικό Κόμμα θεσπίστηκε ταυτόχρονα με σαρωτικές μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα. Η υιοθέτηση των

εννοιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λέγεται ότι επιτυγχάνει τους στόχους της διαχείρισης της βελτίωσης της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Tzafir et al. (2015), το HRM μπορεί να χαρακτηριστεί ως πατερναλιστικό στους δημόσιους θεσμούς επειδή

(1) ο σκοπός είναι η προστασία και η προώθηση της ευημερίας του εργατικού δυναμικού·

(2) χρησιμοποιούνται τυποποιημένες εφαρμογές πρακτικής·

(3) προωθεί την πλήρη απασχόληση και ασφάλεια· και

(4) η δομή των συστημάτων αποζημίωσης και επαγγελματικής εξέλιξης βασίζεται σε ένα ενιαίο σύστημα που εξαναγκάζεται από την κυβέρνηση.

Σύμφωνα με τους Boyne et al. (1999), το παραδοσιακό πατερναλιστικό παράδειγμα διαχείρισης έχει δώσει τη θέση του στην ορθολογική διαχείριση, με έμφαση στις απαιτήσεις και την ευτυχία των πελατών. Δεν είναι πλέον εγγυημένη η απασχόληση και η αμοιβή καθορίζεται πλέον με βάση τα έτη υπηρεσίας και το επίπεδο αρχαιότητας. Επιπλέον, υπάρχουν αλλαγές στην ιεραρχική δομή και την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών εντός των δημόσιων οργανισμών. Οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών με τη μορφή μειωμένων προοπτικών εξέλιξης, αλλαγής της ασφάλειας σταδιοδρομίας και απασχόλησης και υψηλότερου φόρτου εργασίας και προτύπων απόδοσης.

2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνεισφέρει ώστε:

-η πρόσληψη και η προώθηση ειδικευμένων ατόμων αποτελεί προτεραιότητα,

-υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού,

- υπάρχει άνοδος των εταιρικών κερδών,

- πλέον αξιολογούνται θέματα υγείας και ασφάλειας,

-η δικαιοσύνη απονέμεται με δίκαιους όρους.

Σε μελέτη του 2002 (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς), η ικανότητα της εταιρείας να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς εξαρτάται από την ικανότητά της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της. Εδώ είναι μερικές από τις αλλαγές:

- γρήγορη αλλαγή
- παγκοσμιοποίηση-διεθνοποίηση
- συμπερίληψη όλων των εργαζομένων
- αλλαγή των έμφυλων προτύπων στο σπίτι και στο χώρο εργασίας
- οι γρήγοροι ρυθμοί της τεχνολογικής προόδου
- ολοκληρωμένη Διαχείριση Ποιότητας
- ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών
- ενδυνάμωση
- αξιολόγηση ή/και συγκριτική αξιολόγηση
- μάθηση και διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς
- κουλτούρα και ατμόσφαιρα του οργανισμού
- σύναψη συμβάσεων για υπηρεσίες
- προστιθέμενη αξία

2.4 Καθήκοντα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρακάτω, αξιολογούμε μερικά από τα πιο θεμελιώδη εργαλεία HRM που συμβάλλουν στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας μέσω πολιτικών ενδυνάμωσης των εργαζομένων, αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωτικής εκπαίδευσης και αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.

- σχεδιασμός χρήσης Ανθρώπινου Δυναμικού
- ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας
- πρόσληψη νέων ατόμων
- επιλογή
- μάθηση και πρόοδος
- αξιολόγηση της απόδοσης

-αποζημίωση και πλεονεκτήματα (ανταμοιβές)

-σχέσεις Εργασίας-Διοίκησης

-διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων

-εσωτερικά μηνύματα

-ανάπτυξη Δομής και Λειτουργιών

Ιδιαίτερα:

- i. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (HRP) είναι η διαδικασία πρόβλεψης και προετοιμασίας για τις μελλοντικές απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.
- ii. Λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ανάλυσης και δημιουργίας ακριβών περιγραφών θέσεων εργασίας για διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού.
- iii. Οι προσλήψεις περιλαμβάνουν δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ενθάρρυνση ατόμων με προσόντα να υποβάλουν αίτηση για θέση εργασίας.
- iv. Η διαδικασία επιλογής ενός ατόμου για την πλήρωση μιας κενής θέσης εντός ενός οργανισμού.
- v. Ο όρος «εκπαίδευση και ανάπτυξη» αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων μέσω τυπικών και άτυπων τρόπων.
- vi. Η αξιολόγηση της προόδου ενός εργαζομένου προς προκαθορισμένους στόχους είναι γνωστή ως αξιολόγηση απόδοσης.
- vii. Ο όρος «αμοιβές και παροχές» (ανταμοιβές) περιλαμβάνει όχι μόνο το εισόδημα ενός εργαζομένου, αλλά και άλλες πτυχές που χρησιμεύουν ως ανταμοιβή για την εξαιρετική εργασία του.
- viii. Εργασιακές σχέσεις: Το Ρεπουμπλικανικό Κόμμα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων της εταιρείας με τις πολλές εργατικές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοί της.
- ix. Όταν πρόκειται για κύκλους ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί βασικό στοιχείο, καθώς επηρεάζει κάθε πτυχή της διαδικασίας. Η πρόσληψη και η επιλογή νέων υπαλλήλων έχει έναν πρωταρχικό στόχο: να καλύψει τις ανοιχτές θέσεις εργασίας με τους πιο καταρτισμένους υποψηφίους. Η αλληλεξάρτηση της κατάρτισης και της ανάπτυξης, των αμοιβών και των αξιολογήσεων απόδοσης

καταδεικνύει περαιτέρω ότι ο απώτερος στόχος και των τριών είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικής απόδοσης στο σύνολό της.

- x. Ο όρος «εσωτερική επικοινωνία» αναφέρεται στην προετοιμασία και εκτέλεση της εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας με το προσωπικό της. Η βελτιωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων και της διοίκησης, η κοινή κατανόηση και μια πιο συνεκτική εταιρική κουλτούρα είναι όλα επιθυμητά αποτελέσματα αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας.
- xi. Ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω συνεχούς οργανωτικής και διοικητικής ανάπτυξης που περιλαμβάνει τη συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δραστηριοτήτων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές. Η εκπαίδευση στη διοίκηση και την ηγεσία, μαζί με την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση γνώσης, εμπίπτουν σε αυτή την ομπρέλα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

2.5. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπαγορεύεται ουσιαστικά από τις ακόλουθες δύο αιτίες: (i) τους στόχους που κάθε επιχείρηση - οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ανταγωνιστικότητα, την αύξηση της παραγωγικότητας, την παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και την αποδοτικότητα, και (ii) την αναποτελεσματικότητα με την οποία λειτουργούν σήμερα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί (Μούζα, 2013).

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές επηρεάζονται σοβαρά από τις παγκόσμιες αλλαγές που συμβαίνουν. Ως αποτέλεσμα, πρέπει να ανταποκριθούν γρήγορα, τροποποιώντας τις πολιτικές τους και επεκτείνοντας τις προσεγγίσεις τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η αυτοματοποίηση, η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και οι εθνικοί ή ευρωπαϊκοί νόμοι συμβάλλουν στην αύξηση του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού, ο οποίος με τη σειρά του απαιτεί αυτές τις αλλαγές. Διευκρινίζεται ότι οι παρατηρούμενες βάρδιες, οι οποίες αφορούν τους εργαζόμενους, συνδέονται άμεσα με την ελεύθερη μετακίνησή τους εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), σε συνδυασμό με την επιτρεπόμενη αλλαγή της σύνθεσής τους (εθνικότητες, θρησκείες) στις παραγωγικές μονάδες, με τη σχετική νομοθεσία που έχει θεσπιστεί, καθώς και με τους νέους σκοπούς και στόχους που θέτουν οι

εργαζόμενοι, όπως αυτά που αναφέρονται στα ευέλικτα ωράρια, τη μερική απασχόληση κ.λπ. (Μούζα, 2013).

Αυτές οι αλλαγές στο εταιρικό τοπίο έχουν άμεσες συνέπειες για τη ΔΑΔ με τη μορφή:

Δεδομένου ότι οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν υψηλά αμειβόμενα, εξειδικευμένα επαγγέλματα ενώ εξαλείφουν άλλα, είναι σημαντικό να διδάξουμε στους εργαζόμενους να τα χρησιμοποιούν (Μούζα, 2013). Οι συγχωνεύσεις οδηγούν σε απολύσεις και ευρεία αναδιοργάνωση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των μισθολογικών προσαρμογών, των νέων κανονισμών υγείας και ασφάλειας και άλλων μέτρων (Μούζα, 2013).

2.6. Ανάλυση εργασιών

Οι γνώσεις, τα προσόντα και οι δεξιότητες ενός εργαζομένου συνδυάζονται για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του και η συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα της θέσης όσον αφορά τον τεχνικό και περιβαλλοντικό τομέα αποτελούν μέρος αυτής της διαδικασίας (Βασιλάκος, Καραούλης & Συλεύνης, 2016).

Ο καταμερισμός της εργασίας χαρακτηρίζεται με διάφορους τρόπους. Ο Dessler (1997) περιγράφει την ανάλυση εργασίας ως τη διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται για το προσωπικό τα εργασιακά καθήκοντα και οι προσωπικές ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση αυτών των καθηκόντων. Η ανάλυση εργασίας, από την άλλη πλευρά, ορίζεται από το Draft (1991) ως «η διαδικασία με την οποία ένας διευθυντής εξετάζει συστηματικά το περιεχόμενο της εργασίας του οργανισμού» με σκοπό την απόκτηση «ακριβών, σαφών και πλήρων πληροφοριών» (Βασιλάκος, Καραούλης, & Συλειδώνης, 2016).

Είναι σαφές ότι η ανάλυση εργασίας συμβάλλει σε όλους τους τομείς της ΔΑΔ. Σύμφωνα με τους Fisher et al. (1999), ο κατάλληλος σχεδιασμός, η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η κατάρτιση και η οργάνωση της εργασίας παρεμποδίζονται από την έλλειψη ολοκληρωμένης και λεπτομερούς ανάλυσης της εργασίας (Βασιλάκος, Καραούλης & Συλεύνης, 2016; Γιαννάκης, 2020). Περαιτέρω, ο τίτλος μιας θέσης εργασίας, η δήλωση αποστολής και ο κατάλογος των βασικών ευθυνών μπορούν να βρεθούν σε μια λεπτομερή περιγραφή αυτού του ρόλου που ονομάζεται «περιγραφή θέσης εργασίας». Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή (2008), όλα αυτά μπορούν να αναχθούν σε ενδεδειγμένη εξέταση του ρόλου και ιδίως:

- Ο πρωταρχικός στόχος της θέσης ή γιατί υπάρχει και τι αναμένεται να εισφέρει το άτομο.

- Ευθύνες ή τα αποτελέσματα για τα οποία είναι υπόλογος ένας εργαζόμενος.

Οι όροι «κριτήρια επιδόσεων» και «μέτρα επιδόσεων» αναφέρονται στα πρότυπα και τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης των καθηκόντων.

- Ευθύνες ή το επίπεδο ευθύνης ενός υπαλλήλου σε σχέση με τις εισροές της θέσης, την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να λύσει, τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων, την αξία των πόρων που έχει στη διάθεσή του και ούτω καθεξής.

- Εσωτερικές εκτιμήσεις, συμπεριλαμβανομένων των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης σε θέματα πολιτικής και διαδικασίας, όπως ο προϋπολογισμός και η στελέχωση. Οι άμεσοι και έμμεσοι προϊστάμενοι του εργαζομένου, καθώς και η συμμετοχή τους σε ομάδες.

- Προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και επέκτασης δεξιοτήτων.

Το περιβάλλον εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων και η εργονομία του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στην εργασία είναι όλα παραδείγματα περιβαλλοντικών ζητημάτων (Γιαννάκης, 2020).

2.7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Υπηρεσίας

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον εμπορικό και δημόσιο τομέα διαφέρει σημαντικά. Οι ανησυχίες του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής, της πρόσληψης και της εκπαίδευσης, καθώς και κρίσιμες ανησυχίες, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι προαγωγές, μπορούν να προκαλέσουν αυτές τις διακυμάνσεις.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα, σύμφωνα με την κ. Παπαλεξανδρή (2015), έχει μια σειρά από προκλήσεις. Αυτά περιλαμβάνουν: α) προαγωγές με βάση τα έτη υπηρεσίας, β) πολύπλοκες διαδικασίες και ρυθμίσεις προσωπικού, γ) αμοιβή που ορίζεται αυστηρά από τον νόμο, δ) πλήρωση θέσεων εργασίας μέσω τυπικών κριτηρίων· και ε) έλλειψη κινήτρων για βέλτιστες επιδόσεις.

Η δύσκολη θέση της ελληνικής κυβέρνησης απαιτεί σημαντικό μετασχηματισμό υπό το πρίσμα του μειωμένου αριθμού προσωπικού του δημόσιου τομέα και των συναφών μισθολογικών δαπανών ως αποτέλεσμα των μνημονίων και της ευρύτερης οικονομικής κρίσης.

Η πενταετής στρατηγική του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως κεντρική αρχή της διοικητικής μεταρρύθμισης. Το σχέδιο δράσης του Υπουργείου για την περίοδο 2014-2016 συνοψίζεται συνοπτικά παρακάτω (ΥΔΜΙΔ, 2014) και αξίζει να σημειωθούν τα βασικά του θέματα:

- Ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού και του προϋπολογισμού μέσω ενός κεντρικού συστήματος μισθοδοσίας

Διασφάλιση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν έναν αξιόπιστο τρόπο να ταξιδεύουν

- Χρήση περιγραμμάτων θέσεων και εξορθολογισμός του συστήματος ταξινόμησης των εργαζομένων.

- Επανεξέταση του τρόπου επιλογής και ανάπτυξης των κορυφαίων στελεχών

- Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

- Βελτίωση του πλαισίου για την κατάρτιση και εξέλιξη των ανώτερων στελεχών του δημόσιου τομέα (Γιαννάκης, 2020).

Αξιοσημείωτα βήματα έχουν επιτευχθεί σε αυτόν τον τομέα, όπως η ψήφιση του νόμου 4354/15, ο οποίος ρυθμίζει τις μισθολογικές ανησυχίες των δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο μιας ενιαίας μισθολογικής κλίμακας. Επιπλέον, ο νόμος 4369/16 ορίζει μέθοδο αξιολόγησης, επιλογής και προαγωγής των Εποπτών, συμπεριλαμβανομένων αναθεωρήσεων στη βαθμολογική και διάρθρωση των θέσεων. Ο Ρούλης (2017) τονίζει τη σημασία του Εθνικού Μητρώου Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, τις προϋποθέσεις επιλεξιμότητάς του και τις θέσεις εργασίας που καλύπτουν τα μέλη του. Επιπλέον, ο νόμος 4040/16 διέπει την εθελοντική μετάθεση δημοσίων υπαλλήλων (Ρούλης, 2017).

2.8. Ο αντίκτυπος του ανθρώπινου κεφαλαίου στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και της δημοτικής διακυβέρνησης

Τα άτομα που εργάζονται εκεί συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία του οργανισμού, καθώς οδηγούν τη δυναμική του. Οι Denhardt και Denhardt (2000) υποστηρίζουν ότι το ίδιο ισχύει και για τη δημόσια διοίκηση, υποστηρίζοντας ότι προκειμένου να καλλιεργηθεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με αρχές που συμβάλλουν στη δημοκρατική λειτουργία της, η δημόσια διοίκηση πρέπει να κατευθύνει τις πολιτικές της προς τους πολίτες.

Οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να διαμορφωθούν με τρόπο που να μεγιστοποιεί την απόδοσή τους σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, εάν η διοικητική μεταρρύθμιση πρόκειται να οδηγήσει σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για τους ανθρώπους (Dessler, 2012). Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα μέτρησης της διαχείρισης και της απόδοσης για να αξιολογήσει και να κατανοήσει τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, όπως ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και τα αποτελέσματα (Drust and Newell, 1999). Τα στοιχεία από τη δημοσκόπηση αποκλείουν τη χρήση SMPs στην ελληνική κυβέρνηση. Η τυπική και υποκειμενική διαδικασία με την οποία οι προϊστάμενοι αξιολογούν το έργο των υφισταμένων τους είναι ένας παράγοντας που εμποδίζει την υλοποίηση (Περικλής, 2020).

3. Εκπαίδευση

Οι ανθρώπινοι πόροι συγκαταλέγονται μεταξύ των πολυτιμότερων περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας και, όταν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, μπορούν να παρέχουν αποφασιστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης και της επανεκπαίδευσης των υφισταμένων εργαζομένων, αποτελεί σημαντική πτυχή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Είναι μια μεγάλη ευκαιρία για τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά, να προσαρμοστούν καλύτερα στη δουλειά τους και να επιδείξουν τις δυνατότητές τους για ηγεσία. Ο Gary Dessler (2014) υποστηρίζει ότι ανεξάρτητα από το πόσο προσόντα έχει ένα άτομο, δεν θα αποδώσει καλά στη δουλειά εάν δεν του δοθεί η σωστή εκπαίδευση και εποπτεία.

Στον σημερινό κόσμο, όταν η κοινωνία αλλάζει συνεχώς και η επιστήμη προοδεύει με ιλιγγιώδη ρυθμό, η εκπαίδευση των εργαζομένων και των διευθυντών είναι πιο σημαντική από ποτέ.

Η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται γρήγορα στις νέες οικονομικές και τεχνικές συνθήκες είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχιση της ύπαρξής του (Μπουραντάς, 2003). Η αποτελεσματική εκπαίδευση και υλοποίηση των στόχων της εταιρείας από το προσωπικό απαιτεί μεθοδική και συνεχή προσπάθεια. Για να είναι επιτυχής, μια εταιρεία πρέπει να δίνει προσοχή στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις του προσωπικού. Όπως επισημαίνει ο Chmil, δεν θα είναι σε θέση να προσαρμοστεί στο παρόν αν δεν μπορεί να αναλύσει με ακρίβεια τις απαιτήσεις τόσο του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιουδήποτε εταιρικού σχεδίου.

Οι οργανισμοί στρέφονται στην εκπαίδευση για να αντιμετωπίσουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Ως αποτέλεσμα, υπόσχεται να ενισχύσει την παραγωγικότητα με διάφορους τρόπους: ενισχύοντας την ποιότητα της παραγόμενης εργασίας· μειώνοντας τα απόβλητα, το κόστος και τις καθυστερήσεις· με την προώθηση της ορθής και πλήρους χρήσης του εξοπλισμού· ενισχύοντας τον ενθουσιασμό και το ηθικό των εργαζομένων· με τη μείωση του αριθμού των εργατικών ατυχημάτων μέσω της κατάρτισης σε θέματα ασφάλειας· προετοιμάζοντας αντικαταστάσεις και προαγωγές· βοηθώντας τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. και διευκολύνοντας την εφαρμογή των αλλαγών αναδιοργάνωσης.

3.1 Ορισμός

Η κατάρτιση στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι οποιοδήποτε επίσημο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για να αυξήσει την ικανότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων στην εργασία. Είναι δομημένο ως εξής:

- Εκπαίδευση Εργαζομένων

Δίνεται πρωταρχική προσοχή στις τεχνικές πτυχές της κατάρτισης και των εργαζομένων πρώτης γραμμής.

Δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου βαθμού εκπαίδευσης.

- Κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων

Επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα της εκπαίδευσης και κάνει συχνές αναφορές στη σχολή στο ενδιάμεσο και προχωρημένο επίπεδο.

Προϋποθέτει έναν ορισμένο βαθμό εκπαίδευσης και τη δυνατότητα προώθησης της σταδιοδρομίας κάποιου.

3.2.Στόχοι της διδασκαλίας

Αυτό που γνωρίζει ένας εργαζόμενος για την εργασία του είναι το σύνολο των εμπειριών, των γεγονότων και των δεδομένων που σχετίζονται με αυτόν τον ρόλο.

- Ικανότητες

Οι ικανότητες των εργαζομένων να κάνουν τη δουλειά τους (όπως η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων και η διαπροσωπική επικοινωνία) αναφέρονται ως «ικανότητες» τους.

- Στάσεις (κίνητρα)

Οι συμπεριφορές και οι αντιδράσεις προς τους πολίτες και τους συναδέλφους, η αυτοπεποίθηση, η προθυμία ανάληψης νέων καθηκόντων και κινδύνων και ούτω καθεξής είναι όλα παραδείγματα διάθεσης των εργαζομένων.

Δηλαδή:

- Ικανότητες

Οι γνώσεις, τα ταλέντα και οι στάσεις (που αναφέρονται μαζί ως «επαγγελματικές δεξιότητες») είναι αυτά που επιτρέπουν σε ένα άτομο να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά.

3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι κατάρτισης που χρησιμοποιούνται στους σημερινούς χώρους εργασίας ποικίλλουν ευρέως μεταξύ διαφορετικών κύκλων σπουδών. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002), οι ακόλουθες είναι οι κορυφαίες μορφές εκπαίδευσης:

-Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης δύο μερών είναι η πιο τυπική. Στην πρώτη, μια εξαντλητική αξιολόγηση αποκαλύπτει την ανάγκη ή την ανεπάρκεια. Στο δεύτερο στάδιο, τα μετρήσιμα μαθησιακά αποτελέσματα αναπτύσσονται και αξιολογούνται με βάση τα καθιερωμένα πρότυπα.

-Επανεκπαίδευση

Οι χώροι εργασίας είναι δυναμικοί χώροι, που απαιτούν εργαζόμενους που μπορούν να προσαρμοστούν σε τέτοιες αλλαγές. Αυτή η μορφή κατάρτισης έχει σχεδιαστεί για να παρέχει σε εργαζόμενους όπως αυτοί τις δεξιότητες που θα χρειαστούν για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

-Αναποτελεσματική διδασκαλία.

Κατάρτιση στην οποία οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ευθύνες σε τομείς άσχετους με το κύριο επάγγελμά τους. Συγκεκριμένα, ενδέχεται να προσλάβουμε εργαζόμενους υψηλής απόδοσης ως μέντορες και να εφαρμόσουμε προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας και ανταλλαγής προσωπικού. Η επιλογή των εκπαιδευτών απαιτεί προσεκτική εξέταση της εμπειρίας και της προσωπικότητάς τους.

-Ομάδες διδασκαλίας

Εκπαίδευση στην οποία οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αξία της συνεργασίας. Τα περιβάλλοντα ομαδικής προπόνησης είναι ιδανικά για την επίτευξη αυτού του στόχου. Μαθαίνουν στρατηγικές για την επίλυση διαπροσωπικών εντάσεων και την προώθηση ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

-Καλλιτεχνική διδασκαλία

Η εκπαίδευση σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται σε μια διαδικασία που βοηθά τους εργαζόμενους να σκεφτούν δημιουργικά και να εφαρμόσουν λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας. Σε αυτό το είδος εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες συμμετέχουν σε συνεδρίες καταγισμού ιδεών στις οποίες παροτρύνονται να μοιραστούν τις σκέψεις τους ελεύθερα και ειλικρινά για ένα δεδομένο θέμα. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν επίσης:

-Χαρτογράφηση διεργασιών

-Οδηγίες για το χειρισμό καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Είναι ένας τρόπος για τους εργαζόμενους να μάθουν πώς να χειρίζονται τα άγχη και τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν στα σημερινά γραφεία, καθώς και τρόπους για να τα αποτρέψουν εντελώς. Καθώς οι χώροι εργασίας έχουν γίνει όλο και πιο εξελιγμένοι με την πάροδο των ετών, το ίδιο συμβαίνει και με αυτό το είδος κατάρτισης.

-Ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση.

Η κατάρτιση αυτού του είδους είναι απαραίτητη για όσους παρέχουν υπηρεσίες στο κοινό. Οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πελάτες και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους αφού υποβληθούν σε αυτό το μάθημα.

3.4 Πώς λειτουργεί η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία εταιρεία

Τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις πραγματικές, όχι υποθετικές, απαιτήσεις εργασίας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση περιλαμβάνει όλες τις πτυχές των λειτουργιών μιας εταιρείας, είναι λογικό να συμμετέχουν τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της.

Ως αποτέλεσμα, πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την κατάρτιση ώστε να προσαρμοστεί αποτελεσματικά και να καλύψει τα κενά του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας.

Οι διευθυντές στα υψηλότερα επίπεδα μιας εταιρείας κάνουν αυτή την ανάλυση. Στόχος της διαδικασίας είναι να διαπιστωθεί εάν η παραγωγή των εργαζομένων υπολείπεται ή όχι των προσδοκιών που θέτουν οι στόχοι της εταιρείας. Όταν αποκαλύπτονται αποκλίσεις, η εκπαίδευση θεωρείται συχνά ως λύση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Περαιτέρω, οι υπεύθυνοι κατάρτισης είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση και την εκτέλεση όλων των πτυχών ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, από την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της κατάρτισης έως τον εντοπισμό και την πρόσληψη εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών και την οργάνωση κατάλληλων τοποθεσιών και ωρών κατάρτισης. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιάζεται, διαχειρίζεται και αναπτύσσεται κατά τη φάση σχεδιασμού (Bernadin & Russel, 2003).

Μάλιστα, οι εκπαιδευτές πρέπει να γνωρίζουν τι είδους βελτίωση της αποτελεσματικότητας επιδιώκεται πριν μπορέσουν να επιλέξουν μια κατάλληλη προσέγγιση κατάρτισης (Smith, 1986).

Επίσης, η εκπαίδευση πρέπει να αξιολογείται περιοδικά, όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Ορισμένες επιχειρήσεις ελέγχουν περιοδικά το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα, ενώ άλλες έχουν υιοθετήσει μια στρατηγική συνεχούς αξιολόγησης.

Ακολουθούν παραδείγματα πρακτικών μέσων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της κατάρτισης:

- άμεσα ή καθυστερημένα τεστ γνώσεων και αξιολογήσεις εκπαιδευομένων.
- έρευνες στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων εξόδου με τους υπαλλήλους και επανεξέταση της απόδοσης του τμήματος σε σχέση με τους ιστορικούς κανόνες.
- έρευνες που δίνονται στους εκπαιδευόμενους μετά το πέρας της κατάρτισης για να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό η επίδραση έχει στην απόδοσή τους στην εργασία.

Χρησιμοποιώντας τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις, μπορούμε να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα και τη χρησιμότητα των μεθόδων και τακτικών των εκπαιδευτών, καθώς και τη νέα κατανόηση και ικανότητα των εκπαιδευομένων να εκτελούν μεταγενέστερες εργασίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.5. Μέθοδοι διδασκαλίας

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και στην κατάρτιση κατά την εργασία στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (το 59% την απασχολεί). Για να το θέσουμε αλλιώς, η τάξη έχει γίνει περισσότερο σαν το χώρο εργασίας, με τις παροιμίες «μαθαίνω δουλεύοντας» και «δουλεύω μαθαίνοντας» να ισχύουν και οι δύο. Αυτό υποστηρίζει το αυξανόμενο σώμα της θεωρητικής έρευνας που υπογραμμίζει τη σημασία της πραγματικής εμπειρίας, της δράσης και της θεσμικής αλλαγής. Η ατομική και οργανωτική ανάπτυξη θεωρούνται αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες που εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τόσο της εταιρείας όσο και του ατόμου. Στις βιομηχανίες υπηρεσιών, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται άμεσα με την εμπειρογνομοσύνη των μεμονωμένων εργαζομένων, η αλληλεξάρτηση και η ανάπτυξη μεταξύ τους μπορεί να φανεί πιο καθαρά.

Οι επίσημες σταδιοδρομίες έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τόσο τις φιλοδοξίες του ατόμου όσο και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ωστόσο, ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας φαίνεται να δυσχεραίνεται από την περιβαλλοντική αβεβαιότητα και τα νέα είδη εργασίας (Mayrhofer et al., 2004). Το γεγονός ότι μόνο το ένα έκτο περίπου των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν επίσημα σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Η δημοτικότητα τους αυξάνεται στα έθνη της νότιας Ευρώπης, όπως η Ελλάδα.

Εξαιρουμένων των πρώην χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, περίπου το 21% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων υιοθετούν σχέδια διαδοχής. Σε όλες τις περιοχές, η χρήση είναι χαμηλότερη στα κέντρα κατάρτισης και αξιολόγησης.

Λόγω της απλότητας και του φθηνού κόστους υλοποίησής τους, τα ομαδικά έργα και η επακόλουθη ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων είναι οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές ανάπτυξης σταδιοδρομίας στην Ευρώπη. Μειωμένη χρήση αποσπάσεων σε άλλους οργανισμούς, εναλλαγή θέσεων εργασίας και κέντρα αξιολόγησης κατάρτισης.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν coaching και συνεργάζονται σε διεταιρικά έργα σε πολύ υψηλότερα ποσοστά από τους ευρωπαίους ομολόγους τους. Στο ίδιο πνεύμα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν αποδεχθεί ευρέως τη χρήση πακέτων κατάρτισης που βασίζονται σε υπολογιστές.

Οι συγγραφείς Τερζίδης και Τζωρτζάκης τονίζουν επίσης την ανάγκη διαφοροποίησης μεταξύ τυπικής εκπαίδευσης και άτυπης μάθησης στον εργασιακό χώρο. Αυτό πρέπει να γίνει έτσι

ώστε το πλαίσιο της κατάρτισης να έχει κάποια σχέση με τις παιδαγωγικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται.

i. Ο όρος «εκπαίδευση στο χώρο εργασίας» χρησιμοποιείται για να περιγράψει κάθε τύπο διδασκαλίας που δίνεται σε έναν εργαζόμενο που λαμβάνει χώρα στον πραγματικό χώρο εργασίας του ατόμου και χρησιμοποιεί τον πραγματικό εξοπλισμό και τα εργαλεία του χώρου εργασίας του εργαζομένου. Μερικές φορές μπορεί να δοθεί σε έναν ασκούμενο μια βασική εργασία να κάνει, και στη συνέχεια, αν κάνει καλή δουλειά, θα του δοθούν πιο περίπλοκες θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερη εμπειρία και κατάρτιση πριν μπορέσει να τις ολοκληρώσει μόνος του.

ii. Η κατάρτιση που δεν πραγματοποιείται στην εργασία είναι γνωστή ως εκπαίδευση «εκτός εργασίας». Η επιτόπια κατάρτιση και εκπαίδευση πραγματοποιείται συνήθως σε ειδικά κατασκευασμένες εγκαταστάσεις που διαθέτουν υπεσύγχρονα εργαστήρια, αίθουσες διδασκαλίας και αίθουσες συνεδριάσεων. Μπορεί επίσης να γίνει εκτός από την κύρια επιχείρηση σε μέρη όπως ξενοδοχεία και πανεπιστήμια.

Ο εργαζόμενος λαμβάνει μεγάλο μέρος της εκπαίδευσής του στην εργασία. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται στα οφέλη της κατάρτισης κατά την εργασία, και για καλό λόγο. Τα παρακάτω είναι μερικές από τις πιο κοινές μορφές διδασκαλίας που συνήθως θεωρούνται όταν αναφέρεται ο όρος "εκπαίδευση στο χώρο εργασίας":

iii. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στο χώρο εργασίας.

Η μεθοδολογία απαιτεί από τον νεοπροσληφθέντα να μάθει τα σχοινιά της εργασίας από έναν έμπειρο εργαζόμενο στον ίδιο ρόλο. Ο σκοπός του mentoring είναι να βοηθήσει ένα άτομο να αναπτυχθεί διανοητικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

iv. Παρουσίαση

Η διαδικασία συνεπάγεται ότι ένας έμπειρος εργαζόμενος παρουσιάζει μια νέα πρόσληψη σε κάθε στάδιο μιας διαδικασίας με χρονολογική σειρά. Οι νεοπροσληφθέντες είναι το πρωταρχικό κοινό-στόχος (Παπαστεφανάκη, 2006).

v. Μαθήματα mentoring

Επιλεγμένα άτομα βοηθούν στην προώθηση της σταδιοδρομίας των νέων «προστατευόμενων» τους μέσω καθοδήγησης και συμβουλευτικής. Όταν ένας νέος εργαζόμενος

βλέπει ένα οικείο πρόσωπο, αισθάνεται πιο άνετα να ανοιχτεί για τους στόχους του και τις προκλήσεις στο χώρο εργασίας (Παπαστεφανάκη, 2006).

Η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης είναι μια άλλη επιλογή. Οι φοιτητές μπορούν να εκπληρώσουν τις ακαδημαϊκές απαιτήσεις για το πρόγραμμα σπουδών τους δουλεύοντας για μια εταιρεία κατά τη διάρκεια του εξαμήνου πρακτικής άσκησης (Χυτήρης, 2001). Έχουμε επίσης τρόπους που παρέχονται εκτός γραφείου, εκτός από εκείνους που χρησιμοποιούνται στο χώρο εργασίας. Αυτά αποτελούνται κυρίως από: εργαστήρια, σεμινάρια και διαλέξεις, όπου οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στη δική τους εκπαίδευση.

4. Αξιολόγηση

4.1. Τι σημαίνει αξιολόγηση;

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις αξιολογήσεις επιδόσεων. Ο όρος «αξιολόγηση απόδοσης» αναφέρεται στη διαδικασία σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων εργασίας ενός εργαζομένου με προκαθορισμένους στόχους. Ο καθορισμός προτύπων εργασίας, η αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με αυτά τα πρότυπα (που συχνά περιλαμβάνουν κάποια μορφή αξιολόγησης) και η παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο για να τον βοηθήσει να εξαλείψει τις αδυναμίες απόδοσης ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από το μέσο όρο είναι τα τρία βασικά συστατικά οποιασδήποτε αξιολόγησης απόδοσης. Ο ρόλος του προϊσταμένου στη θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης για τη θέση και την απόδοση του εργαζομένου είναι κρίσιμος. Με τον όρο «ορισμός εργασίας» εννοούμε τη διαδικασία μέσω της οποίας ένας διευθυντής καθορίζει, σε συνεργασία με έναν υπάλληλο, τις ευθύνες της εργασίας, τις προσδοκίες απόδοσης και τα κριτήρια αξιολόγησης (Dessler, 2022).

4.2 Οι στόχοι των ανασκοπήσεων απόδοσης των εργαζομένων

Η έρευνα της επιστήμης της συμπεριφοράς συνιστά τις ακόλουθες τέσσερις αρχές για τον καθορισμό στόχων απόδοσης:

1. Είναι σημαντικό να είστε σαφείς κατά τον καθορισμό των στόχων.
2. Οι στόχοι που πρόκειται να καθοριστούν θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμοι, δηλαδή θα πρέπει να έχουν αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα.
3. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά όχι αδύνατο να επιτευχθούν. Η προσπάθεια να κάνεις οτιδήποτε πρέπει να είναι δύσκολη, αλλά όχι ανυπέρβλητη.

4. Ο καθορισμός στόχων που εμπνέουν δράση είναι απαραίτητος. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν τους δίνεται ευθύνη και κυριότητα στην εργασία τους, καθώς αυτό καθιστά απλούστερη την καθιέρωση και τη διατήρηση υψηλών προτύπων.

Είναι απολύτως λογικό ότι η αξιολόγηση από τον άμεσο επόπτη παραμένει στο επίκεντρο της συντριπτικής πλειονότητας των αξιολογήσεων. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την απόδοση του υφισταμένου και είναι στην καλύτερη θέση να παρακολουθεί και να αξιολογεί την εργασία του.

Το τμήμα HR παρέχει καθοδήγηση στην εταιρεία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την παροχή κατάρτισης στους επόπτες για την ενίσχυση των ικανοτήτων αξιολόγησής τους, την αξιολόγηση του πόσο καλά λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης. Το να βασίζεστε μόνο στις απόψεις των ανωτέρων είναι επικίνδυνο. Για παράδειγμα, ο διευθυντής ενδέχεται να μην είναι σε θέση να αξιολογήσει την απόδοση του εργαζομένου από την οπτική γωνία των πελατών και των υπαλλήλων της εταιρείας. Η πιθανότητα προκατάληψης υπάρχει επίσης ανά πάσα στιγμή. Οι διαχειριστές μπορούν να επιλέξουν από έναν αριθμό απαντήσεων.

4.3. Διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης

Η πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης του άλλου είναι κοινή στον επιχειρηματικό κόσμο.

Οι εργαζόμενοι που υπόκεινται σε αξιολόγηση από ομοτίμους συχνά προσφέρονται εθελοντικά να επιλέξουν τον διαμεσολαβητή της αξιολόγησης. Στη συνέχεια, επιλέγει έναν προϊστάμενο και πολλούς συναδέλφους του ίδιου επιπέδου για να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, πιθανώς με τη συμβολή του ίδιου του εργαζομένου.

Οι αξιολογήσεις από ομοτίμους έχουν αξία. Σε αντίθεση με το αφεντικό, οι συνομήλικοι μπορούν συχνά να δουν πλευρές ενός υπαλλήλου που η διοίκηση χάνει. Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι αλλάζουν τις συνήθειές τους αφού έμαθαν ότι οι πράξεις τους θα κριθούν από τους συναδέλφους τους. Σύμφωνα με έρευνες, η θεσμοθέτηση της αξιολόγησης από ομοτίμους έχει «άμεσο θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση της αντίληψης της ανοιχτής επικοινωνίας, των κινήτρων εργασίας, της κοινωνικής τεμπελιάς, της βιωσιμότητας της ομάδας, της συνοχής και της ικανοποίησης».

Ομάδες αξιολόγησης

Ο άμεσος διευθυντής του εργαζομένου, μαζί με τρεις ή τέσσερις ακόμη διευθυντές, απαρτίζουν την επιτροπή αξιολόγησης. Ως αποτέλεσμα, μειώνεται η πιθανότητα προκατάληψης μεταξύ των βαθμολογητών. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει να φέρει στο φως τις πολλές πτυχές της απόδοσης ενός υπαλλήλου όπως φαίνεται από τους πολυάριθμους αξιολογητές του. Είναι χρήσιμο να έχετε ανατροφοδότηση όχι μόνο από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά και από τον διευθυντή και μια άλλη διοίκηση που είναι εξοικειωμένη με τη δουλειά του υπαλλήλου. Τουλάχιστον, η διοίκηση του επόπτη πρέπει να υπογράψει τις αξιολογήσεις επιδόσεων του επόπτη.

Αυτό-αξιολόγηση

Εκτός από την αξιολόγηση των προϊσταμένων τους, ορισμένες εταιρείες έχουν επίσης εργαζόμενους που αξιολογούν τη δική τους απόδοση. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να δίνουν στον εαυτό τους καλύτερες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους. Το 40% των εργαζομένων σε όλα τα επαγγέλματα κατατάσσεται στο κορυφαίο 10%, ενώ το 60% κατατάσσεται στο κορυφαίο 50%, σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα.

Αξιολογήσεις μειωμένης προτεραιότητας

Ορισμένες εταιρείες έχουν υπαλλήλους που αξιολογούν τα αφεντικά τους για αναπτυξιακούς και όχι οικονομικούς στόχους. Η αποτελεσματικότητα των διαχειριστών μπορεί να ενισχυθεί με την παροχή ανατροφοδότησης προς τα πάνω. Κατά τη διάρκεια πέντε ετών, μια έρευνα εξέτασε 252 διευθυντές που συμμετείχαν σε ένα ετήσιο πρόγραμμα ανατροφοδότησης προς τα πάνω. Πολλοί μάνατζερ που κρίθηκαν ανίκανοι ή μέτριοι στην αρχή «έδειξαν σημαντική βελτίωση στις βαθμολογίες τους κατά τη διάρκεια της πενταετούς περιόδου».

Ανατροφοδότηση από κάθε γωνία

Σε ανατροφοδότηση 360 μοιρών, οι εργοδότες ζητούν απόψεις σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου από τους ανωτέρους τους, τους άμεσους αναφέροντες, τους συναδέλφους και ακόμη και τους πελάτες τους. Η συνήθης πρακτική είναι όλοι οι βαθμολογητές να συμμετέχουν σε διαδικτυακά ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια, αυτοματοποιημένοι αλγόριθμοι συγκεντρώνουν τις βαθμολογίες των υποψηφίων σε προσαρμοσμένες αναφορές.

Τα ευρήματα είναι αντιφατικά. Η ανατροφοδότηση από πολλές πηγές βρέθηκε σε προηγούμενη μελέτη να οδηγεί σε μια «γενικά μικρή» αύξηση των επακόλουθων αξιολογήσεων από ανώτερους, συνομηλίκους και υφισταμένους. Ωστόσο, είναι επίσης δυνατό μια τέτοια κριτική να χρησιμεύσει ως κλήση αφύπνισης. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα σχόλια που λαμβάνουν οι άνθρωποι είναι θετικά, αντικειμενικά και εστιασμένα στην ανάπτυξη (Dessler, 2022).

4.4. Πιθανά ζητήματα αξιολόγησης

Επειδή οι ιδιότητες και τα επίπεδα στις κλίμακες αξίας είναι ασαφή, η χρήση πολλών κλιμάκων αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε ασυνεπείς αξιολογήσεις. Για παράδειγμα, οι όροι «καλή» και «μέση» απόδοση μπορεί να ερμηνευτούν διαφορετικά από τον έναν διευθυντή στον άλλο.

Για να διορθωθεί αυτό το πρόβλημα, ο έλεγχος πρέπει να χρησιμοποιεί διατυπώσεις όπως «τυπική απόδοση» και «κάτω από τις προσδοκίες», για να προσδιορίζει και να επισημαίνει κάθε μέτρηση ανεξάρτητα. Όταν τα κριτήρια είναι σαφώς καθορισμένα, οι αξιολογήσεις είναι πιο αξιόπιστες και κατανοητές.

«Η επίδραση της γενικής εντύπωσης του αξιολογητή στις αξιολογήσεις συγκεκριμένων ιδιοτήτων των αξιολογούμενων», σύμφωνα με τους ειδικούς. Η αναγνώριση του ζητήματος είναι το πρώτο βήμα προς την αποφυγή του. Για παράδειγμα, οι διευθυντές γενικά αξιολογούν τους αντικοινωνικούς λειτουργούς αρνητικά σε όλα τα χαρακτηριστικά, όχι μόνο στο χαρακτηριστικό της «συνύπαρξης με άλλους». Η χρήση μιας κλίμακας BARS (όπου οι μεταβλητές απόδοσης είναι πιο ανεξάρτητες μεταξύ τους) και οι διευθυντές κατάρτισης είναι επίσης βιώσιμες λύσεις στο ζήτημα.

Όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέσους βαθμούς, που είναι η κεντρική τάση. Κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων σε κλίμακα από το 1 έως το 7, για παράδειγμα, οι βαθμολογητές συνήθως αποφεύγουν τα άκρα απονέμοντας μεταξύ 3 και 5 βαθμών. Αυτό στρεβλώνει τις αξιολογήσεις, καθιστώντας τις άχρηστες στην παραγωγή, τη μισθοδοσία και τις συμβουλευτικές εργασίες. Δεδομένου ότι είναι, στην πραγματικότητα, αδύνατο να βαθμολογηθούν όλοι κατά μέσο όρο, η κατάταξη των εργαζομένων αντί της χρήσης κλιμάκων αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην άμβλυνση του ζητήματος.

Ορισμένοι διευθυντές έχουν τη φήμη ότι δίνουν σταθερά στους υπαλλήλους τους καλές αξιολογήσεις, ενώ άλλοι έχουν την αντίθετη φήμη. Οι διαγραμματικές κλίμακες βαθμολόγησης επιτείνουν αυτό το ζήτημα αυστηρότητας/επιείκειας. Όταν οι εργαζόμενοι κατατάσσονται, οι

διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να εντοπίσουν εκείνους που αποδίδουν καλά και εκείνους που δεν είναι.

Η εταιρεία μπορεί να συμβουλευσει τους διευθυντές να αποφεύγουν την υψηλή ή κακή αξιολόγηση όλων των εργαζομένων. Μια άλλη επιλογή είναι να αναγκάσετε τους υπαλλήλους να βαθμολογηθούν. Για παράδειγμα, το 10% των εργαζομένων πρέπει να βαθμολογείται ως «εξαιρετικό», το 20% πρέπει να αξιολογείται ως «καλό» και ούτω καθεξής.

Περαιτέρω, όμως, υπάρχουν αρκετές πηγές προκατάληψης στις αξιολογήσεις των εργαζομένων (όπου η προκατάληψη είναι η τάση να επιτρέπονται ατομικές παραλλαγές όπως η ηλικία, η εθνικότητα και το φύλο να επηρεάζουν την κρίση). Μια εξήγηση έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του δικαστή. Τα άτομα με μεγαλύτερη «ευσυνειδησία» τείνουν να είναι πιο αυστηρά στην αξιολόγηση των άλλων, με χαμηλότερες αξιολογήσεις να αποδίδονται στους συνομηλίκους τους. Εκείνοι που θεωρούνται «συμπαθείς» είναι πιο πιθανό να παρέχουν υψηλές αξιολογήσεις, υποδεικνύοντας ότι είναι ανεκτικοί. Επιπλέον, «οι αξιολογήσεις απόδοσης βελτιώνουν την ποιότητα της ανθρώπινης σύνδεσης μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, με θετικές σχέσεις που οδηγούν σε θετικές εμπειρίες (αξιολόγησης) και αρνητικές σχέσεις που οδηγούν σε αρνητικές εμπειρίες (αξιολόγησης).

Ένας τρόπος για την καταπολέμηση της μεροληψίας είναι να χρησιμοποιήσετε πολλούς βαθμολογητές, να ζητήσετε από τη διοίκηση του επόπτη να κάνει την αξιολόγηση ή/και να οργανώσετε συνεδρίες «βαθμονόμησης» στις οποίες οι διευθυντές εξηγούν τις αξιολογήσεις τους ο ένας στον άλλο.

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο τα πρότυπα των εργαζομένων να καθορίζονται σαφώς, οι εργαζόμενοι να κατανοούν τη βάση επί της οποίας θα αξιολογούνται και η αξιολόγηση της απόδοσής τους να είναι αντικειμενική. Πρέπει επίσης να δοθεί η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκφράσει τις απόψεις του, διαφορετικά πολλές εκτιμήσεις θα είναι άδικες, είτε λόγω της αδράνειας του προϊσταμένου είτε λόγω της εγγενούς αδικίας της μεθόδου αξιολόγησης.

Οι επόπτες πρέπει να διδάσκονται τόσο στις τεχνικές όσο και στις διαπροσωπικές συνιστώσες της αξιολόγησης των εργαζομένων και της παροχής ανατροφοδότησης, διότι στην πράξη η ποιότητα της σύνδεσης του επόπτη με τον εργαζόμενο θα επηρεάσει την αξιολόγηση.

Πρέπει να γνωρίζουν πώς να εδραιώνουν την αξιοπιστία τους, να παρακολουθούν τις συνομιλίες απόδοσης, να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις δυσκολίες απόδοσης και να παρέχουν και να λαμβάνουν χρήσιμα σχόλια για τις προσπάθειες των άλλων.

5. Παρακίνηση των εργαζομένων

5.1 Θεωρίες παρακίνησης

Αν και οι παράμετροι προσωπικότητας και οργανωτικής συμπεριφοράς είναι σημαντικές για τον καθορισμό της απόδοσης της εργασίας, είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί το μοντέλο MARS της ατομικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων, το οποίο συνδέει την απόδοση με τα κίνητρα, την ικανότητα και την αντίληψη του ρόλου.

Το κίνητρο ορίζεται ως «η επιρροή που μεταβάλλει τη φύση, τη δύναμη και τη διάρκεια της συμπεριφοράς ελεύθερης επιλογής ενός ατόμου». Η «αντίληψη του ρόλου» ενός ατόμου περιγράφει την επίγνωση των ρόλων που αναμένεται να παίζει, τη σημασία αυτών των ρόλων και τις ενέργειες που θα επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει έντονη επιθυμία να εργαστεί, να έχει υψηλά κίνητρα και να έχει σταθερή αντίληψη των ρόλων και των ευθυνών του (αντίληψη ρόλου), αλλά εξακολουθεί να υπολείπεται των προσδοκιών εάν δεν διαθέτει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του (ικανότητα).

Φυσικά, παράγοντες κατά περίπτωση επηρεάζουν επίσης την παραπάνω σχέση και μπορούν να αλλάξουν σημαντικά το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ακόμη και αν ο ίδιος υπάλληλος μάθει την ικανότητα που του έλειπε, το αποτέλεσμα απόδοσης θα παραμείνει χαμηλό εάν δεν του δοθούν οι πόροι (όπως ένας υπολογιστής) για να κάνει τη δουλειά του (Laschinger et al, 2011).

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα των κινήτρων στους ακαδημαϊκούς κύκλους σε όλο τον κόσμο.

Το κίνητρο περιγράφεται θεωρητικά ως ο μηχανισμός που είναι υπεύθυνος για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου να επιτύχει έναν στόχο (Robbins & Judge, 2011) και το μοντέλο MARS δείχνει ότι αυτό έχει επίδραση στην απόδοση αυτού του ατόμου στην εργασία.

Πολλές εμπειρικές μελέτες (Cerasoli et al. 2014; Rogstadius et al., 2011) επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό των Zhang και Bartol (2010) ότι τα κίνητρα μπορούν να αυξήσουν την επιθυμία βελτίωσης της απόδοσης. Κατά συνέπεια, αυτή η συζήτηση έχει απασχολήσει εδώ και καιρό τη

διοικητική επιστήμη. Το κίνητρο, ως σημαντική παράμετρος για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης, είναι κατανοητό ότι αποτελεί βασικό ζήτημα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Θεωρία ιεραρχίας του Maslow

Στη θεωρία ιεραρχίας αναγκών του Maslow,

Ο Abraham Maslow πρότεινε την περίφημη ιεραρχία των αναγκών του για να εξηγήσει τι παρακινεί τους ανθρώπους. Τα πέντε επίπεδα είναι: φυσιολογικά, ασφάλειας, κοινωνικά, αξιολόγησης / αναγνώρισης και ολοκλήρωσης / αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, οι φυσιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, τροφή, νερό κ.λπ.) έρχονται πρώτες επειδή είναι απαραίτητες για την επιβίωση και πρέπει να ικανοποιηθούν σε κάποιο βαθμό πριν ένα άτομο μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο, το οποίο είναι οι ανάγκες ασφάλειας (στέγαση, προστασία από τις καιρικές συνθήκες κ.λπ.). Τέλος, οι ανάγκες εκτίμησης (σεβασμός από τους άλλους, αποδοχή από τους συνομηλίκους κ.λπ.) έρχονται στην πέμπτη θέση επειδή είναι λιγότερο επείγουσες από τις άλλες τέσσερις, αλλά εξακολουθούν να είναι σημαντικές για την αίσθηση αυτοπραγμάτωσης ενός ατόμου.

Οι άνθρωποι οδηγούνται να αναλάβουν δράση από την επιθυμία τους να εκπληρώσουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών, αλλά καθώς αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, το κίνητρο για περαιτέρω δράση μειώνεται. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow εξακολουθεί να είναι χρήσιμη για την κατανόηση του εύρους και της πολυπλοκότητας των αναγκών, αλλά έχει επικριθεί ότι είναι υπερβολικά σχηματική και απλοϊκή.

Πράγματι, οι άνθρωποι δεν μετακινούνται από τη μία κατηγορία αναγκών στην άλλη, αλλά μπορούν να επιδιώξουν να ικανοποιήσουν ανάγκες που βρίσκονται σε διαφορετικές κατηγορίες ταυτόχρονα. Επιπλέον, πολλές ανάγκες δεν εμπίπτουν σε μία μόνο κατηγορία, αλλά μπορεί να αφορούν περισσότερες. Για παράδειγμα, η ανάγκη απόκτησης ενός σπιτιού μπορεί να καλύπτει μια ανάγκη για ασφάλεια ή/και μια κοινωνική ανάγκη για ταυτοποίηση εάν το σπίτι αυτό χρησιμοποιείται για τη φιλοξενία φίλων και/ή μια ανάγκη αναγνώρισης εάν το σπίτι βρίσκεται σε ακριβή περιοχή που προσδίδει κύρος.

Η υπόθεση X και Y του McGregor

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι διοικητικές αποφάσεις βασίζονται σε υποθέσεις σχετικά με τη φύση, τις διαδικασίες σκέψης και τη συμπεριφορά του ατόμου, κατηγοριοποιώντας αυτές τις

υποθέσεις σε X και Y. Σύμφωνα με τη Θεωρία X, ο άνθρωπος από τη φύση του απεχθάνεται την εργασία και επιθυμεί να την αποφύγει, δεν επιθυμεί να αναλάβει την ευθύνη, να καταβάλει προσπάθειες για την επίτευξη στόχων ή να λύσει προβλήματα μόνος του, και έτσι πρέπει να εργάζεται υπό αυστηρή επίβλεψη. Η Θεωρία Y υποθέτει ότι ο άνθρωπος απεχθάνεται φυσικά την εργασία και επιθυμεί να την αποφύγει, δεν επιθυμεί να αναλάβει την ευθύνη,

Το κίνητρο στην περίπτωση αυτή συνδέεται με την επιθυμία για δημιουργικότητα και συμβολή, με την προοπτική της αυτοπραγμάτωσης μέσω εργασιακών επιτευγμάτων και με την προσδοκία άυλων ανταμοιβών, ενώ η θεωρία Y υποθέτει ότι ο άνθρωπος είναι εγγενώς αντίθετος στην εργασία, απρόθυμος να καταβάλει προσπάθειες για την επίτευξη στόχων και ανίκανος να επιλύσει αποτελεσματικά προβλήματα μόνος του και έτσι πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και θέτουν στόχους.

Η δυαδική μέθοδος του McGregor, παρά τη φαινομενική έλλειψη πολυπλοκότητας,

Η συνάφεια των προκαταλήψεων των διευθυντών σχετικά με τη συμπεριφορά των κυβερνωμένων γίνεται σαφής.

Ανεξάρτητα από αυτό, η διαμάχη σχετικά με το αν ή αν είναι πιο αποτελεσματική η χρήση κινήτρων ή απειλών για την παρακίνηση των ανθρώπων είναι ένα σημαντικό θέμα στον τομέα των κινήτρων.

Η προσέγγιση δύο παραγόντων του Herzberg

Ακολουθούν οι «υγιεινές» που εντόπισε ο Frederic Herzberg μέσω ποιοτικής μελέτης στους εργαζόμενους που μπορεί να επηρεάσουν ευνοϊκά ή αρνητικά και να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια:

- Οφέλη και σταθερότητα στην απασχόληση
- Διαχείριση, κανόνες και πολιτικές της εταιρείας
- Επίβλεψη ποιότητας και ποσότητας

Όροι απασχόλησης

- Αλληλεπιδράσεις στο χώρο εργασίας (τόσο με ανώτερους όσο και με συνομηλίκους).

Με άλλα λόγια, αυτά τα πράγματα είναι απαραίτητα για τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τα βασικά τους καθήκοντα, αλλά δεν τους εμπνέουν να πάνε πάνω και πέρα. Από την άλλη, τα ακόλουθα είναι παραδείγματα κινήτρων που οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία

και, κατά συνέπεια, προωθούν μεγαλύτερη πρωτοβουλία και παραγωγικότητα από τους εργαζομένους.

Για να εξασφαλίσει το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και να παράσχει κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους, ο Herzberg συνέχισε να διατυπώνει επτά αρχές εμπλουτισμού της εργασίας με στόχο την ενίσχυση των κινητήριων παραγόντων. Οι αρχές αυτές δεν αλληλοαποκλείονται, αλλά μάλλον αλληλοσυμπληρώνονται.

Η υπόθεση ανάγκης του McClelland

Ο McClelland υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι οδηγούνται να ενεργούν από μία από τις τρεις ανάγκες: (α) την ανάγκη για επίτευγμα, η οποία ωθεί τους ανθρώπους να αγωνίζονται για την επιτυχία. β) την ανάγκη για εξουσία, η οποία ωθεί τους ανθρώπους να αναζητήσουν τρόπους άσκησης επιρροής και ελέγχου· και (γ) την ανάγκη για συνεργασία, η οποία ωθεί τους ανθρώπους να αναζητήσουν ευκαιρίες για να συνδεθούν με άλλους.

- Μια ισχυρή προτίμηση για τον καθορισμό των δικών του στόχων: χωρίς να έχει συμβάλει στη διατύπωσή τους, το άτομο είναι απίθανο να παρακινηθεί να εκτελέσει τα καθήκοντα που απαιτούνται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

- Ανάγκη να αμφισβητήσουν τον εαυτό τους παραμένοντας εντός λογικών παραμέτρων. Αυτό το άτομο προτιμά να μην βρίσκεται σε περιστάσεις που είναι είτε πολύ απλές είτε πολύ επικίνδυνες.

- Ενδιαφέρον για τη λήψη κριτικής: το άτομο θέλει να μάθει πόσο καλά τα κατάφερε, βλέποντας την αποτυχία ως ευκαιρία βελτίωσης.

Ως εκ τούτου, και σύμφωνα με τα παραπάνω, οι προϋποθέσεις για την παροχή κινήτρων, δηλαδή την ενίσχυση της εγγενούς ώθησης προς την επίτευξη του στόχου, είναι για τους ανθρώπους.

Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom (1964) έκανε μια προσπάθεια να εξηγήσει πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ προσδοκιών και κινήτρων. Ο Vroom πρότεινε ότι υπάρχουν τρεις μεταβλητές που επηρεάζουν την προθυμία ενός ατόμου να κάνει μια ενέργεια.

- i. το βάρος που δίνει κανείς σε κάθε πιθανό αποτέλεσμα της δραστηριότητας,

ii. πόσο πιθανό πιστεύει ότι η ανάληψη αυτής της ενέργειας θα προκαλέσει αυτή τη συνέπεια, και

iii. την πεποίθησή του ότι θα επιτύχει το στόχο αν προσπαθήσει αρκετά σκληρά

Με βάση τα ανωτέρω, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθοι συσχετισμοί μεταξύ κινήτρων και απόδοσης στην εργασία:

Ο εργαζόμενος πρέπει να πιστεύει ότι αν καταβάλει περισσότερη προσπάθεια, θα αποδώσει με τη μορφή καλύτερων αποτελεσμάτων. Η αναγνωρισμένη προσπάθεια οδηγεί σε μεγαλύτερες ανταμοιβές (Instrumentality): Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει κατά νου ότι υψηλότερα επίπεδα απόδοσης θα παρατηρηθούν και θα ανταμειφθούν σε είδος. Ο εργαζόμενος πρέπει να πιστεύει ότι τα ενισχυμένα κίνητρα που λαμβάνονται θα είναι τα ίδια με τα θέλω του λόγω της σχέσης μεταξύ των ανταμοιβών και της ελκυστικότητάς τους (Valence).

Ο ακόλουθος τύπος περιγράφει αυτές τις συνδέσεις:

Κίνητρο (M) = Αισιοδοξία (E) x Χρησιμότητα (I) x Αξία (V)

Οι άνθρωποι κινητοποιούνται (α) όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε απόδοση (β) όταν αναγνωρίζουν τη σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και επίτευξης αποτελέσματος (γ) όταν αξιολογούν αυτό το αποτέλεσμα ως σημαντικό και ελκυστικό. Η αύξηση των τριών παραγόντων (E, I, V) βοηθά στην αύξηση των κινήτρων, ιδανικά και των τριών ταυτόχρονα.

Φιλοσοφία Στόχευσης

Η βιβλιογραφία ασχολείται με το θέμα των στόχων εδώ και αρκετό καιρό, και δικαίως δεδομένης της σημασίας των στόχων ως κινήτριας συνιστώσας.

Η απόδοση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την αντιληπτή δυσκολία και σαφήνεια ενός στόχου. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται περισσότερο από στόχους που είναι πιο σκληροί και πιο ξεκάθαροι.

- Ο στόχος πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένος, σαφής και κατανοητός.
- Ο στόχος πρέπει να θεωρείται σκληρός αλλά εφικτός.
- Η δέσμευση, η οποία αναπτύσσεται μέσω τακτικής προσπάθειας, πρέπει να συνδέεται με το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να συγκρίνει την πρόοδό του προς το στόχο με προκαθορισμένα πρότυπα επιτυχίας μέσω της χρήσης ανατροφοδότησης.
- Ο στόχος δεν πρέπει να είναι πολύ αφηρημένος για να κατανοήσει η ομάδα και να σχεδιάσει την επίτευξή του.

Θεωρίες δικαιοσύνης και ισότητας

Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τον John Stacey Adams, θέλουν δικαιοσύνη με τη μορφή δικαιοσύνης στις συναλλακτικές σχέσεις που χτίζουν με άλλους εργαζόμενους και μέσα στις επιχειρήσεις.

- Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις προσπάθειές τους (εισροές) και τις ανταμοιβές (αποτέλεσμα) από μια θέση.
- Οι εργαζόμενοι εμπνέονται περισσότερο όταν ο λόγος των θετικών αποτελεσμάτων προς τις προσπάθειες που καταβάλλονται είναι υψηλότερος από αυτόν των συνομηλίκων τους.

Καθώς η αίσθηση αδικίας του ατόμου και η προκύπτουσα ψυχολογική ένταση λειτουργούν ως αντικίνητρο για την απόδοσή του, μπορεί να επιλέξει: να μειώσει την παραγωγή, να προσπαθήσει να επαναδιαπραγματευτεί, να μετατοπίσει το πεδίο αναφοράς του (για να δικαιολογήσει την ανισότητα), να εκφράσει δυσαρέσκεια, να καταφύγει στην απάθεια και την εργασιακή αποξένωση ή να φύγει (π.χ. μετατοπίζοντας, παραιτούμενος κ.λπ.).

Μέθοδοι υποκίνησης

Είναι κοινή πρακτική να συνδέονται τα οικονομικά κίνητρα με την απόδοση των εργαζομένων ως μέσο παροχής κινήτρων. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν είναι πάντα αποτελεσματική, ειδικά για άτομα που δεν προβλέπουν ότι οι ανώτερες απαιτήσεις τους θα ικανοποιηθούν στην εργασία.

Αν και έχει δοκιμαστεί κατά καιρούς να διαμορφωθούν συστήματα που συνδέουν τις χρηματικές ανταμοιβές και τις επιδόσεις στο ελληνικό κράτος (όπως με την εισαγωγή «μπόνους παραγωγικότητας»), τα στενά δημοσιονομικά περιθώρια του κράτους μετά το 2009 ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης περιόρισαν σοβαρά ή ακόμη και εξάλειψαν τη δυνατότητα παροχής νομισματικών κινήτρων.

α) Στροφή

Η εναλλαγή των εργαζομένων από τη μία θέση στην άλλη (εντός της ίδιας εταιρείας ή σε μια νέα εταιρεία) βοηθά στη διατήρηση του ενδιαφέροντός τους, βελτιώνει την καμπύλη μάθησης και μπορεί να τους παρακινήσει υπό ορισμένες συνθήκες, επειδή έρχεται σε ρήξη με το παραδοσιακό μοντέλο παραμονής στην ίδια θέση, με το ίδιο αντικείμενο και στην ίδια εταιρεία για πολλά χρόνια.

β) Βελτίωση του χώρου εργασίας

Η ικανότητα να παίρνει την πρωτοβουλία να προσθέτει νέες διαστάσεις στην εργασία του, ενισχύει το αίσθημα αυτονομίας και μειώνει την όποια δυσαρέσκεια με την εκτέλεση των παραγγελιών που λαμβάνει από άλλους, την πιθανή υποτίμηση που αισθάνεται ή περιορίζει την έλλειψη ενδιαφέροντος από μια επαναλαμβανόμενη εργασία.

γ) Προσαρμοστικότητα στο χώρο εργασίας

Το επίπεδο ικανοποίησης ενός ατόμου πηγάζει από την ικανότητά του να επιτύχει μια υγιή ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής του ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανταπόκριση ενός οργανισμού στις ατομικές ανάγκες του εργαζομένου, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν κατά καιρούς (π.χ. λόγω απόκτησης παιδιού, λόγω οικογενειακού προβλήματος κ.λπ.), αποτελεί κεντρικό ζήτημα, καθώς μπορεί αφενός να μειώσει την εργασιακή πίεση και αφετέρου να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση και κίνητρα.

δ) Συνεργασία

Όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο, μπορεί να είναι κίνητρο επειδή προσθέτει μια κοινωνική διάσταση στην εργασία, η οποία είναι σημαντική για πολλούς ανθρώπους. Η εργασία σε ομάδες και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους έχει επίσης και άλλα οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης μιας πιο συνεκτικής εργασιακής κουλτούρας και της βελτίωσης των δεξιοτήτων επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και πειθούς των εργαζομένων.

ε) Λήψη αποφάσεων με τα εμπλεκόμενα μέρη

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί συχνά κεντρικό ζήτημα, ιδίως για εργαζομένους με μεγάλη εμπειρία, τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και υψηλό βαθμό επίγνωσης των εργασιακών τους καθηκόντων. Στο ελληνικό κράτος, αυτό αντικατοπτρίζεται στη διαδικασία καθορισμού στόχων (Ν. 4369/2016), η οποία δίνει στους εργαζόμενους φωνή στη διαμόρφωση των στόχων που τους αφορούν.

στ) Ενίσχυση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος

Το κίνητρο μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά κάνοντας προσαρμογές στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον του χώρου εργασίας.

ζ) Αύξηση της αμοιβαίας εξάρτησης

Ένα ευχάριστο φυσικό περιβάλλον προδιαθέτει και ενισχύει ευνοϊκά τον χώρο εργασίας, και έτσι σχετίζεται με κριτήρια όπως η αισθητική ή η αρχιτεκτονική του χώρου.

η) Αναγνώριση και ηθικός έπαινος

Ένα μικρό, εφάπαξ κίνητρο (όπως μια δήλωση που έγινε εκείνη τη στιγμή) ή μια πιο επίσημη, συνεχής επίδειξη εκτίμησης (όπως μια αύξηση) μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην τόνωση του ηθικού στη δουλειά. Η αναγνώριση είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς και φθηνούς τρόπους για να παρακινηθούν οι άνθρωποι να κάνουν το καλύτερο δυνατό (Deeprise, 1994).

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την σημασία της εκπαίδευσης , αξιολόγησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντες βελτίωσης της επίδοσης ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα.

Από τον σκοπό της έρευνας προέκυψαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Τα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα εξαρτώνται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει;
- 2) Ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου εξαρτάται από την θέση που κατέχει στην υπηρεσία του;
- 3) Με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του;
- 4) Η αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του;

6.2. Ερευνητική μέθοδος

Με βάση τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί ποσοτική μεθοδολογία, ούτως ώστε να καταστεί δυνατός ο έλεγχος των υποθέσεων που είχαν τεθεί (Creswell, 2018). Στα πλαίσια αυτά, διεξήχθη έρευνα επισκόπησης, η οποία θεωρείται κατάλληλη για να συλλεχθεί όγκος δεδομένων γρήγορα και εύκολα, ενώ παράλληλα τα δεδομένα να μπορούν να τύχουν στατιστικής επεξεργασίας. Η έρευνα έγινε συγχρονικά, δηλαδή σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Bryman, 2015).

6.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το πιο συνηθισμένο ερευνητικό εργαλείο για συλλογή δεδομένων στις έρευνες επισκόπησης είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι ιδιαίτερα εύχρηστο για να συγκεντρωθούν δεδομένα που αφορούν πολλές μεταβλητές ταυτόχρονα, όπως απαιτείται για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας (Bryman, 2015). Πριν δοθεί το τελικό ερωτηματολόγιο, αυτό δοκιμάστηκε πιλοτικά και έγιναν οι απαιτούμενες διορθώσεις, έχοντας ως στόχο την αύξηση της ανταποκρισιμότητας (Robson & McCartan, 2016). Σε ότι αφορά τη σύνθεση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, αυτό αποτελείται από 5 μέρη και ήταν αυτοσυμπληρούμενο, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Από την άλλη, όταν το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από τον ίδιο τον συμμετέχοντα υπάρχει περίπτωση να μην δοθεί η απαραίτητη προσοχή στις ερωτήσεις, να παραληφθούν απαντήσεις και να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο βιαστικά (Panke, 2018). Παρόλα αυτά, αν ο ερευνητής ρωτούσε τους συμμετέχοντες και έγραφε ο ίδιος τις απαντήσεις, πιθανόν αυτό να τους οδηγούσε σε δυσπιστία και δυσφορία, αφού θα ένιωθαν ότι αποκαλύπτονται στον ερευνητή, με αποτέλεσμα να έδιναν πιθανόν προκατειλημμένες απαντήσεις ή να αρνούνταν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Βέβαια, η άρνηση συμμετοχής στην έρευνα υπάρχει ως πιθανότητα ακόμα και όταν το ερωτηματολόγιο είναι μικρό, σύντομο και εύκολο να απαντηθεί (Robson & McCartan, 2016). Έτσι, για να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή περισσότερων ερωτώμενων, δόθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για ανωνυμία και εμπιστευτικότητα, εξηγήθηκαν οι σκοποί της έρευνας και έγινε παράκληση για συμμετοχή στην έρευνα, χωρίς όμως ο ερευνητής να γίνεται πειστικός.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζόμενων από τον οργανισμό, η οποία αποτελούνταν από

5 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις οι οποίες προσμετρούσαν τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων από την εργασία τους και αποτελούνταν από 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε

την αμοιβή τους και αν αυτή αποτελούσε κίνητρό για την εργασία τους, το οποίο αποτελούνταν από τρεις ερωτήσεις. Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου εξέταζε την πιθανή παρακίνηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους για το σύνολο της εργασίας τους και αποτελούνταν από 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τέλος το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου εξέταζε τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, όπως το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση που κατέχουν στην εργασία τους και τα έτη απασχόλησης.

6.4. Δείγμα και δειγματοληψία

Η δειγματοληπτική μέθοδος που ακολουθείται σε μια έρευνα αποτελεί επίσης μια σημαντική διαδικασία, αφού το δείγμα που θα επιλεγεί είναι και εκείνο που καθορίζει ουσιαστικά τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από τις απαντήσεις που θα δοθούν. Γι' αυτό τον λόγο είναι σημαντικό να επιλέγεται δείγμα που είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, ούτως ώστε οι απαντήσεις που δίνονται στην έρευνα να αντικατοπτρίζουν τον πληθυσμό αυτό (Bryman, 2015). Βέβαια, οι μέθοδοι δειγματοληψίας που ακολουθούνται στις έρευνες δεν επιτελούν πάντα τον στόχο αυτό, αφού δεν είναι πάντα εφικτό να επιλεγεί δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, ιδιαίτερα όταν δεν είναι γνωστά τα χαρακτηριστικά που έχει ο πληθυσμός από τον οποίο επιλέγεται το δείγμα (Robson & McCartan, 2016). Αυτό συμβαίνει γιατί σε κάποιες περιπτώσεις δεν είναι γνωστό ποια και πόσα ακριβώς άτομα αποτελούν ένα πληθυσμό, όπως είναι για παράδειγμα ο πληθυσμός των τηλεθεατών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ένας ερευνητής δεν επιτρέπεται να έχει πρόσβαση σε κάποιους πληθυσμούς, όπως είναι για παράδειγμα ο πληθυσμός των φυλακισμένων.

Για να επιλεγεί το δείγμα μιας έρευνας, ο ερευνητής έχει την επιλογή να χρησιμοποιήσει δειγματοληψία πιθανοτήτων ή μη πιθανοτήτων. Η δειγματοληψία πιθανοτήτων συνεπάγεται ίσες πιθανότητες για κάθε μέλος του υπό εξέταση πληθυσμού ώστε να επιλεγεί για να συμμετάσχει στην έρευνα. Γι' αυτό και θεωρείται ως η πιο κατάλληλη για να μπορούν να γίνουν γενικεύσεις σε μια έρευνα, αφού μειώνεται το σφάλμα δειγματοληψίας (Creswell, 2018). Από την άλλη, η δειγματοληψία πιθανοτήτων δεν αποτελεί πάντα μια εφικτή επιλογή, αφού, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν είναι όλοι οι πληθυσμοί γνωστοί όσον αφορά τον αριθμό και τα χαρακτηριστικά τους. Γι' αυτό τον λόγο συχνά οι ερευνητές χρησιμοποιούν δειγματοληψία μη πιθανοτήτων, η οποία έχει το πλεονέκτημα ότι γίνεται πιο εύκολα, αν και δεν επιτρέπει γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων (Panke, 2018).

Επειδή λοιπόν στην παρούσα έρευνα δεν υπήρχε δυνατότητα για χρησιμοποίηση καταλόγου εργαζομένων, απ' όπου να επιλεγεί το δείγμα με τυχαία δειγματοληψία, αφού μια τέτοια τακτική θα

καταστρατηγούσε την προστασία των προσωπικών δεδομένων και δεν ήταν επιτρεπτή, έτσι αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί μη τυχαία δειγματοληψία. Παρά λοιπόν το γεγονός ότι η επιλογή αυτή ουσιαστικά συνεπαγόταν ότι τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δεν θα μπορούσαν να γενικευτούν, λόγω των περιορισμών που αναφέρθηκαν πιο πάνω, προτιμήθηκε να χρησιμοποιηθεί δειγματοληψία ευκολίας. Με αυτή τη δειγματοληπτική μέθοδο επιλέγεται δείγμα που είναι άμεσα διαθέσιμο στον ερευνητή, παρά το γεγονός ότι το δείγμα αυτό πιθανόν να μην είναι τελικά αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Robson & McCartan, 2016).

Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι του Ν.Π. ΔΗ.Κ.Κ.Π.Π.Π.Α. Δ. Βισαλτίας, αρκετοί δημοτικοί υπάλληλοι του Δήμου Βισαλτίας και του Δήμου Σερρών, ορισμένοι συμφοιτητές -εργαζόμενοι στο Δημόσιο τομέα, καθώς και αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι από διάφορες υπηρεσίες εκτός του Νομού Σερρών. Τελικά στην έρευνα συμμετείχαν 128 εργαζόμενοι.

6.5. Ερευνητική διαδικασία

Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε με ανασκόπηση και μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, ούτως ώστε να εντοπιστούν τα ευρήματα άλλων μελετητών σχετικά με την σημασία της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντες βελτίωσης της επίδοσης ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια, ακολούθησε ο σχεδιασμός της μεθοδολογίας και η κατασκευή του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιείτο στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω Google forms. Στα πλαίσια αυτά και επειδή όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω δεν υπήρχε πρόσβαση σε καταλόγους με τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων, προσεγγίστηκαν συνάδελφοι, συμφοιτητές, φίλοι και συγγενείς της ερευνήτριας και αφού έγινε επεξήγηση του σκοπού της έρευνας και της αναγκαιότητας όσον το δυνατόν μεγαλύτερης συμμετοχής εργαζομένων για να καταστεί δυνατή η εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων, έγινε παράκληση να προωθηθεί ο υπερσύνδεσμος με το ερωτηματολόγιο σε συναδέλφους, φίλους και συγγενείς με τη σχετική προτροπή για εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα.

6.6. Θέματα ηθικής ερευνητικής δεοντολογίας

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες της ηθικής ερευνητικής δεοντολογίας. Συγκεκριμένα, τηρήθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων, αφού το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας ήταν ανώνυμο, ενώ δεν υπήρχε τρόπος ο ερευνητής να γνωρίζει τα στοιχεία του ατόμου που απαντούσε. Επίσης, διαφυλάχτηκε η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, ενώ φυλάχτηκαν στον υπολογιστή του ερευνητή. Μετά την αποπεράτωση της διατριβής τα δεδομένα θα καταστραφούν. Πριν από τη συμμετοχή τους στην έρευνα, οι εργαζόμενοι πληροφορούνταν για τους σκοπούς της μελέτης, καθώς και για το δικαίωμά τους να μην συμμετάσχουν αν δεν το επιθυμούσαν, χωρίς να έχουν καμιά επίπτωση. Επομένως, η έρευνα στηρίχτηκε στην πληροφορημένη συναίνεση των συμμετεχόντων. Τέλος, τα ερωτηματολόγια δεν περιείχαν καμιά ερώτηση που να προσβάλλει τους συμμετέχοντες, ενώ η διαδικτυακή διανομή του ερωτηματολογίου προστάτευσε τους συμμετέχοντες από οποιονδήποτε δυνητικό κίνδυνο μετάδοσης κορωνοϊού. Επομένως αποφεύχθηκε η πιθανότητα πρόκλησης βλάβης στους συμμετέχοντες (Robson & McCartan, 2016).

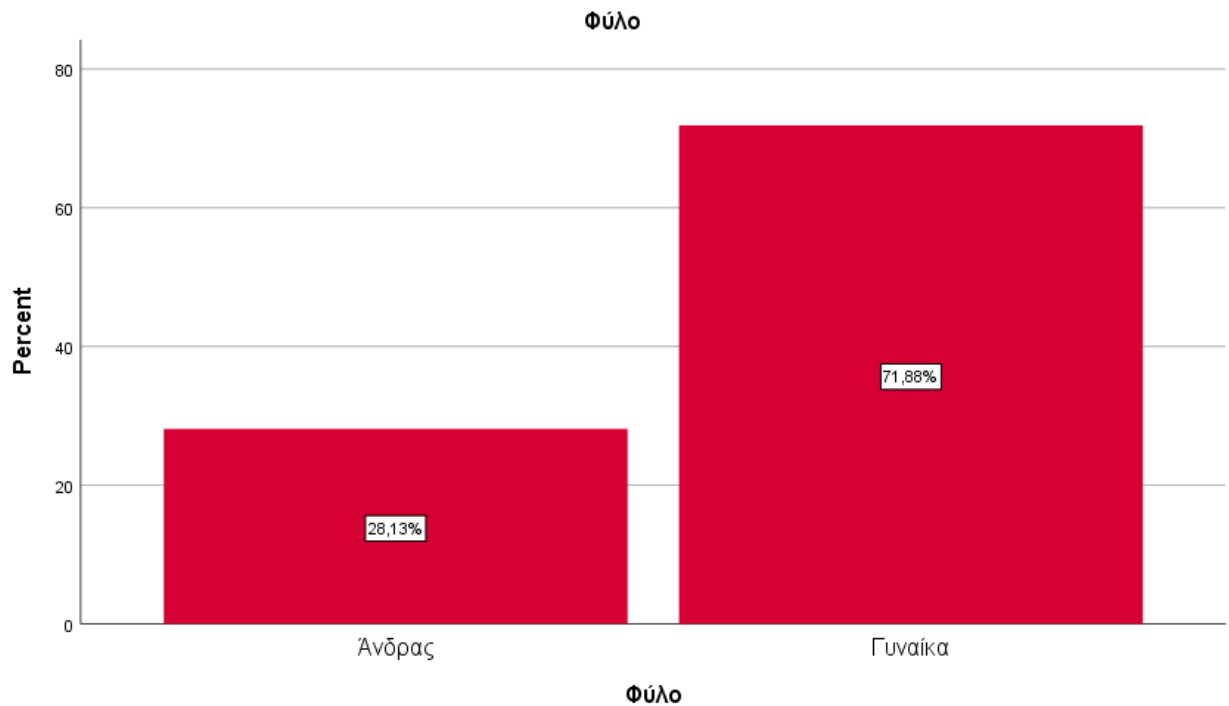
6.7. Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν με τα ερωτηματολόγια θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο Statistical Package for Social Sciences - SPSS 26.0. Το πρόγραμμα αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τις κοινωνικές επιστήμες, αφού επιτρέπει να γίνουν περιγραφικές και επαγωγικές αναλύσεις αριθμητικών μεταβλητών, με αποτέλεσμα να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τα δεδομένα, να απορριφθούν ή να γίνουν αποδεκτές υποθέσεις και να απαντηθούν ερευνητικά ερωτήματα. Για την πρώτη και την τρίτη ερευνητική υπόθεση πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος X^2 και για την δεύτερη και τέταρτη ερευνητική υπόθεση πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος ANOVA. Και οι δύο έλεγχο πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Αποτελέσματα

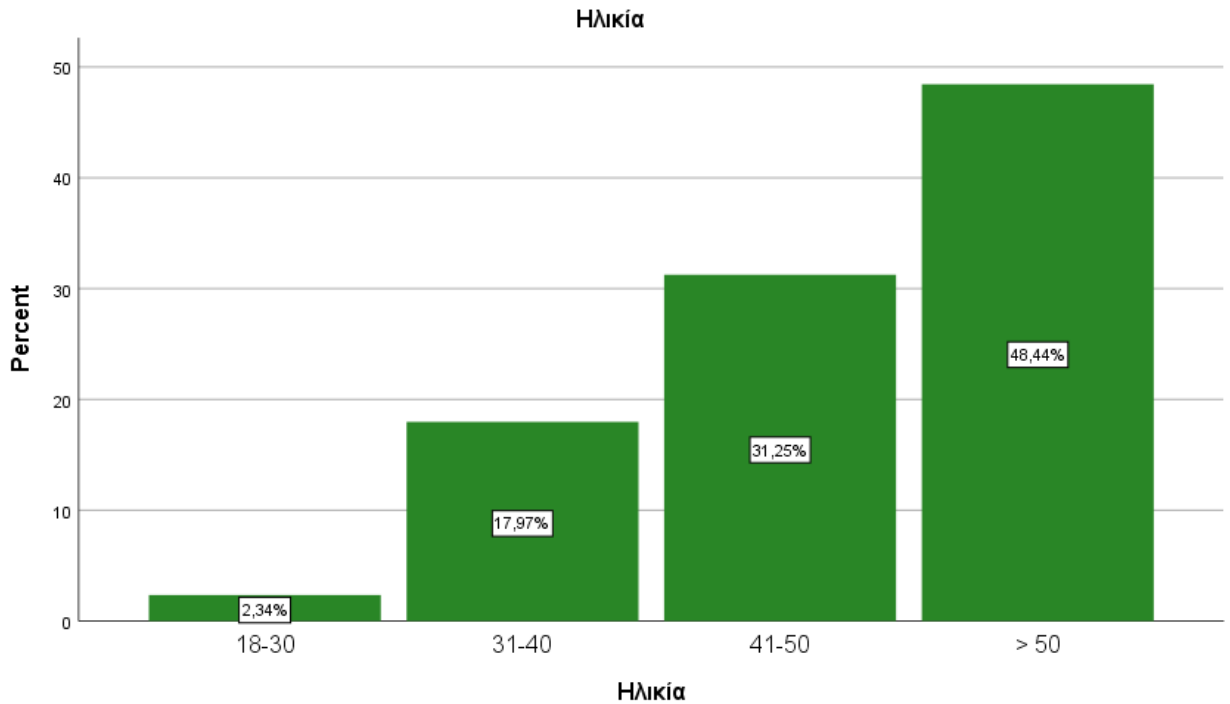
1.Δημογραφικά στοιχεία

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 128 εργαζόμενοι, όπου οι περισσότερες ήταν γυναίκες (N=92, 71.9%) και το 28.1% αυτών ήταν άντρες.



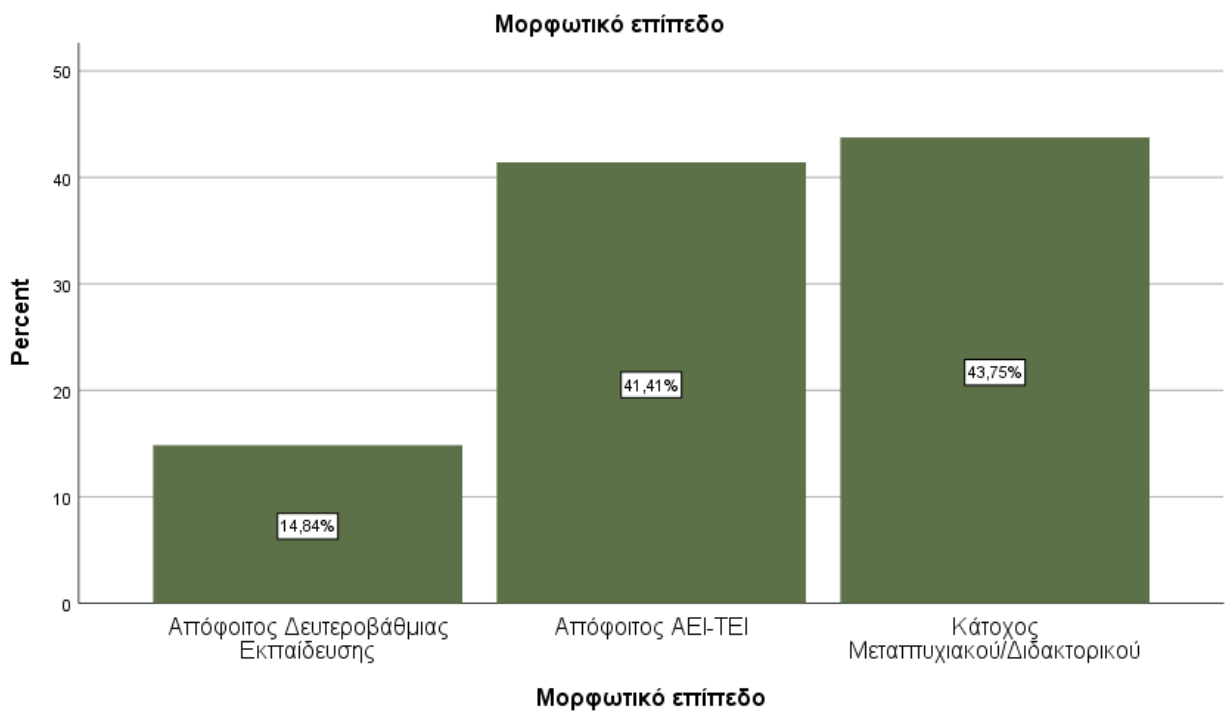
Διάγραμμα 1: Φύλο

Από το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικία πάνω από 50 ετών (N=62, 48.4%). Το 31.3% των εργαζομένων είχαν ηλικία από 41 – 50 ετών, το 18% αυτών είχαν ηλικία από 31 – 40 ετών και το 2.3% αυτών είχαν ηλικία από 18 – 30 ετών.



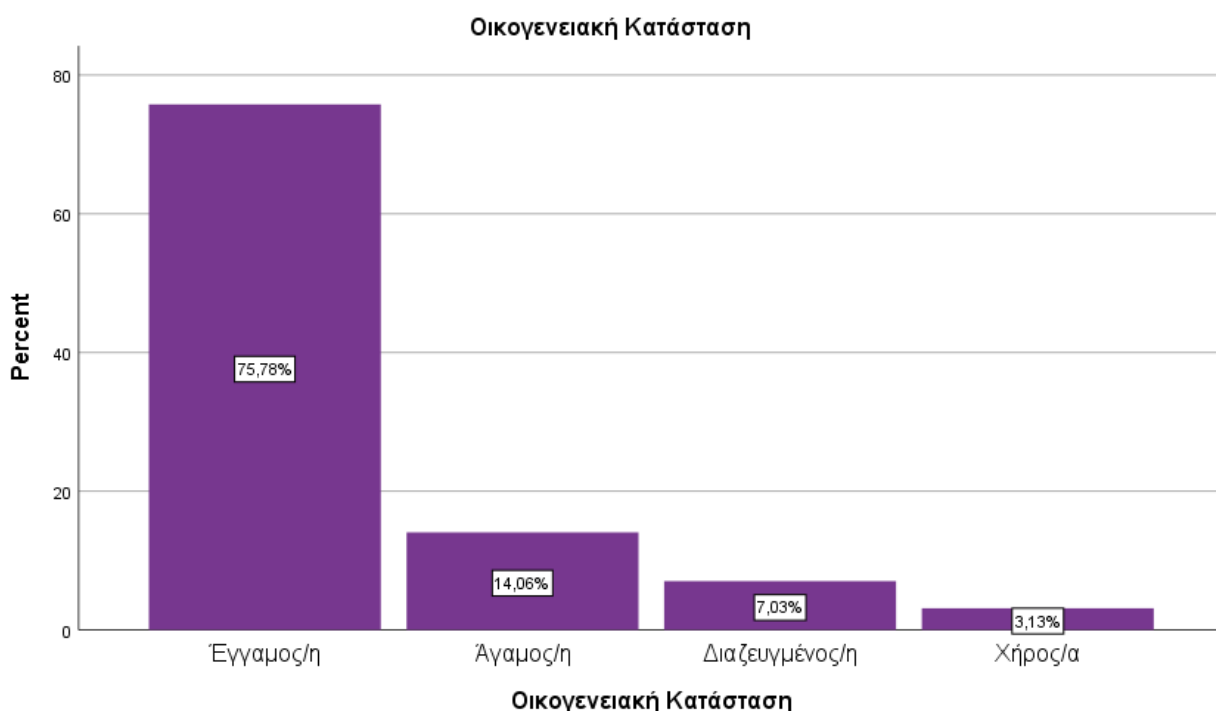
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Διδακτορικού (N=56, 43.8%). Το 41.4% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ και το 14.8% αυτών ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



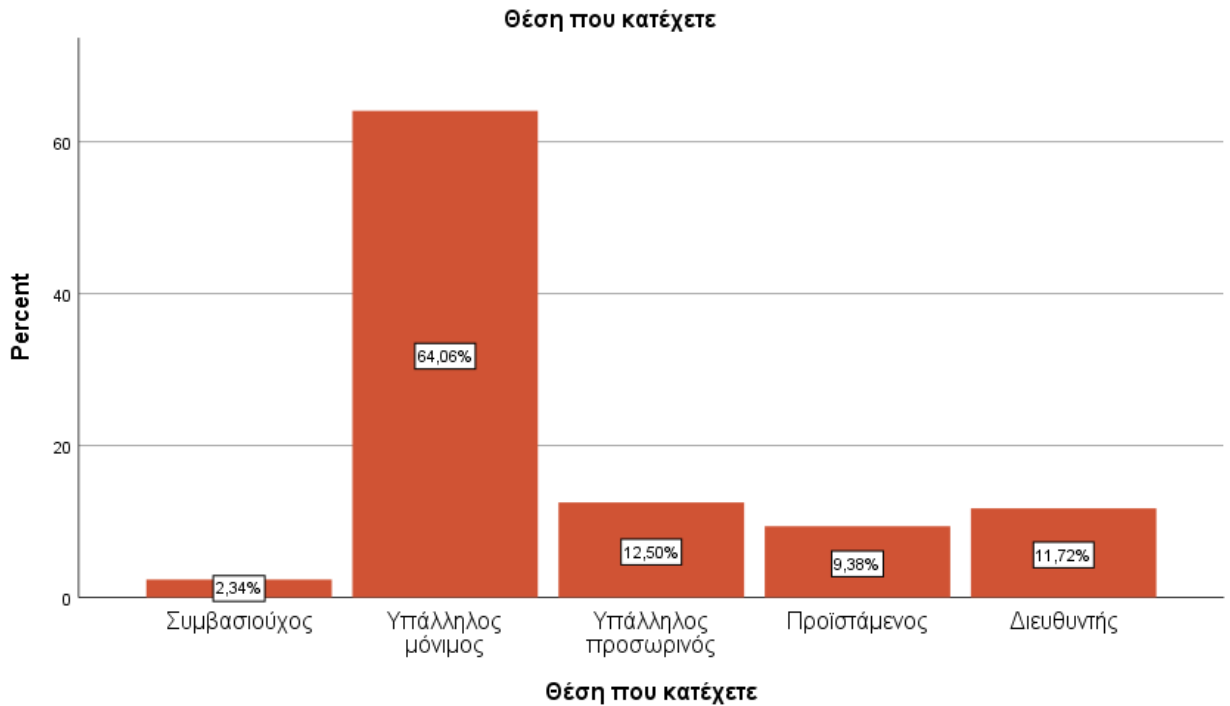
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο

Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν έγγαμοι (N=97, 75.8%). Το 14.1% των εργαζομένων ήταν άγαμοι, το 7% αυτών ήταν διαζευγμένοι και το 3.1% αυτών ήταν χήρες.



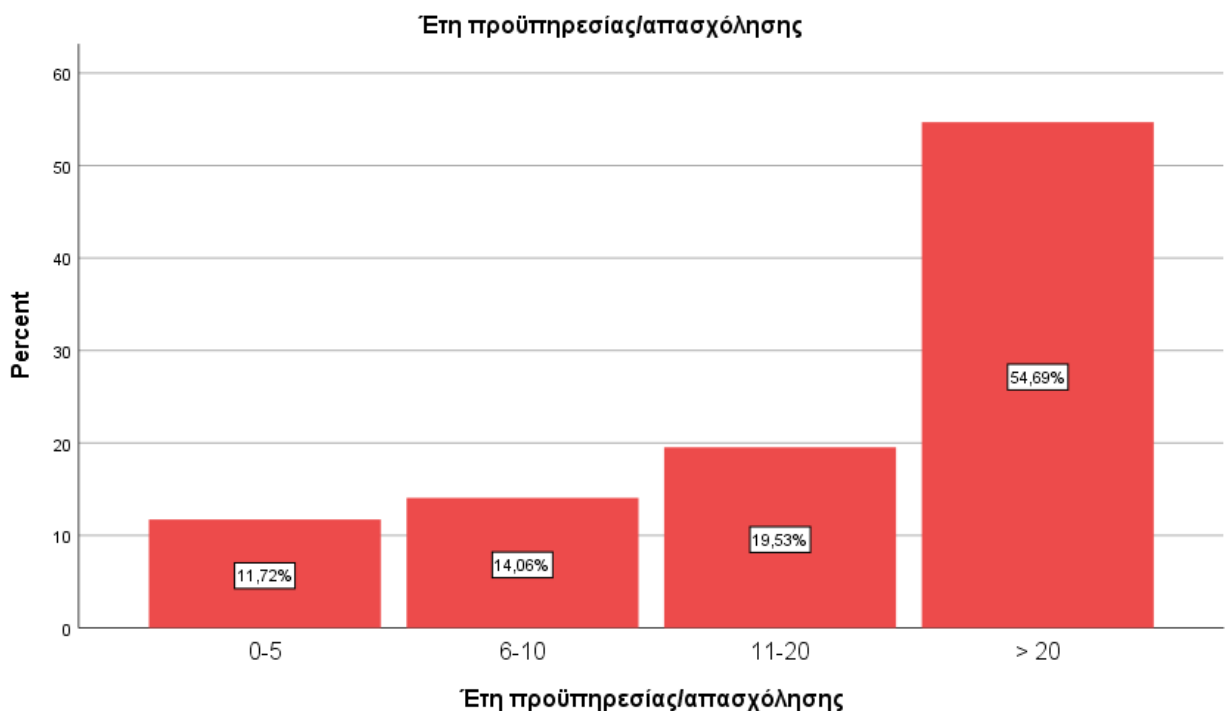
Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση

Από το διάγραμμα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν μόνιμοι (N=82, 64.1%). Το 12.5% των εργαζομένων ήταν προσωρινοί υπάλληλοι, το 11.7% αυτών ήταν Διευθυντές, το 9.4% αυτών ήταν προϊστάμενοι και το 2.3% αυτών ήταν συμβασιούχοι.



Διάγραμμα 5: Θέση εργασίας

Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία (N=70, 54.7%). Το 19.5% των εργαζομένων είχαν από 11 – 20 έτη προϋπηρεσίας, το 14.1% αυτών είχαν από 6 – 10 έτη προϋπηρεσίας και το 11.7% αυτών είχαν από 0 – 5 έτη προϋπηρεσίας.

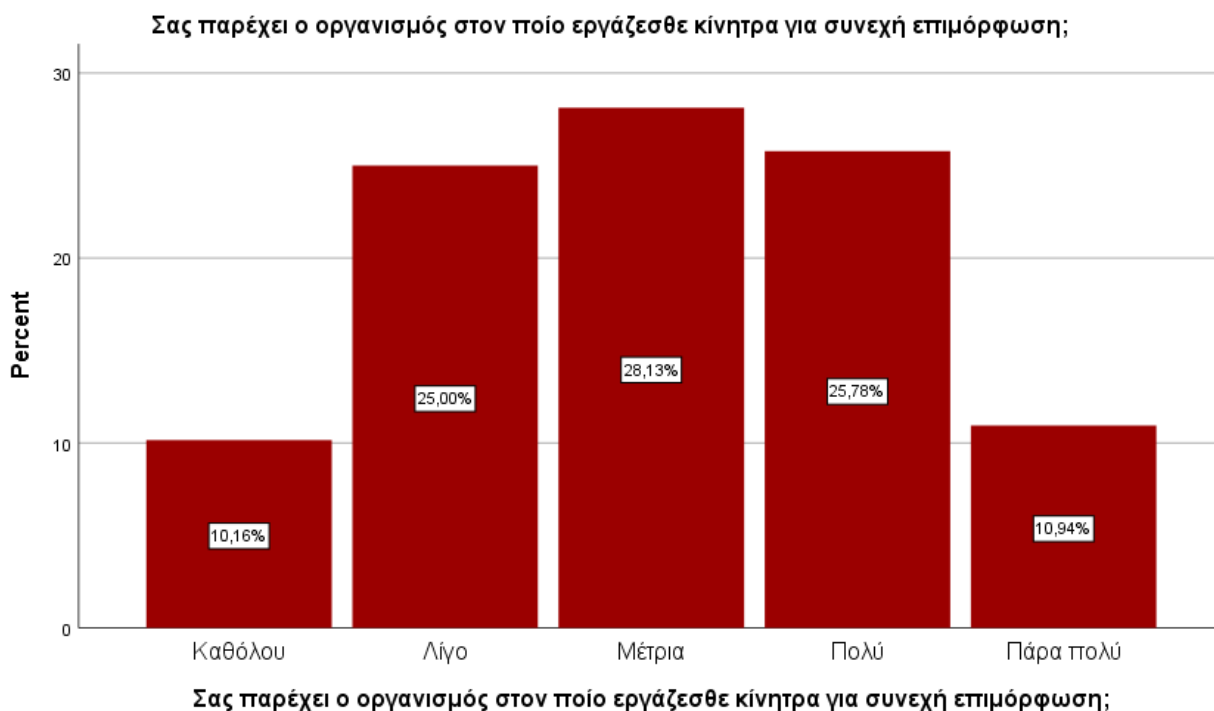


Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας

2.Εκπαίδευση

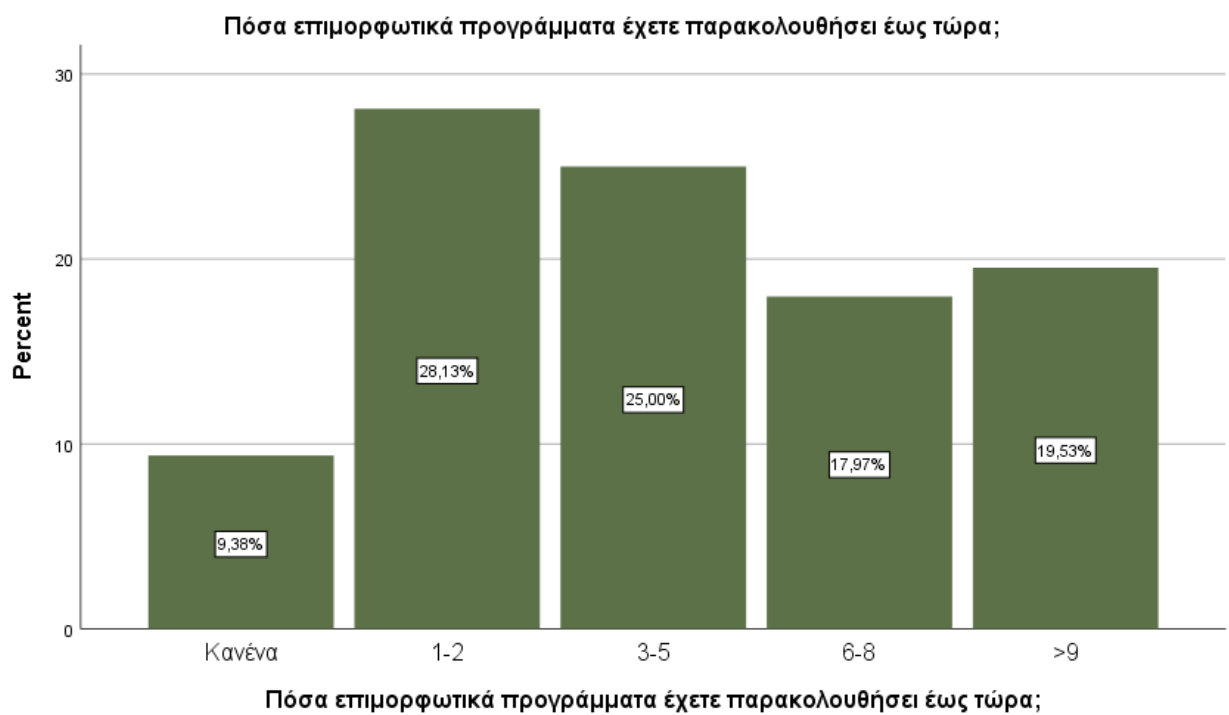
Από το διάγραμμα 7 προκύπτει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων ανέφεραν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους παρέχει σε μέτριο βαθμό κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση (N=36, 28.1%). Το 25.8% των εργαζομένων ανέφεραν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους παρέχει σε μεγάλο βαθμό κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση. Το 25% των εργαζομένων ανέφεραν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους παρέχει σε ελάχιστο βαθμό κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση. Το 10.9% των εργαζομένων ανέφεραν ότι ο οργανισμός που

εργάζονται τους παρέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση. Και το 10.2% των εργαζομένων ανέφεραν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους δεν τους παρέχει καθόλου κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση.



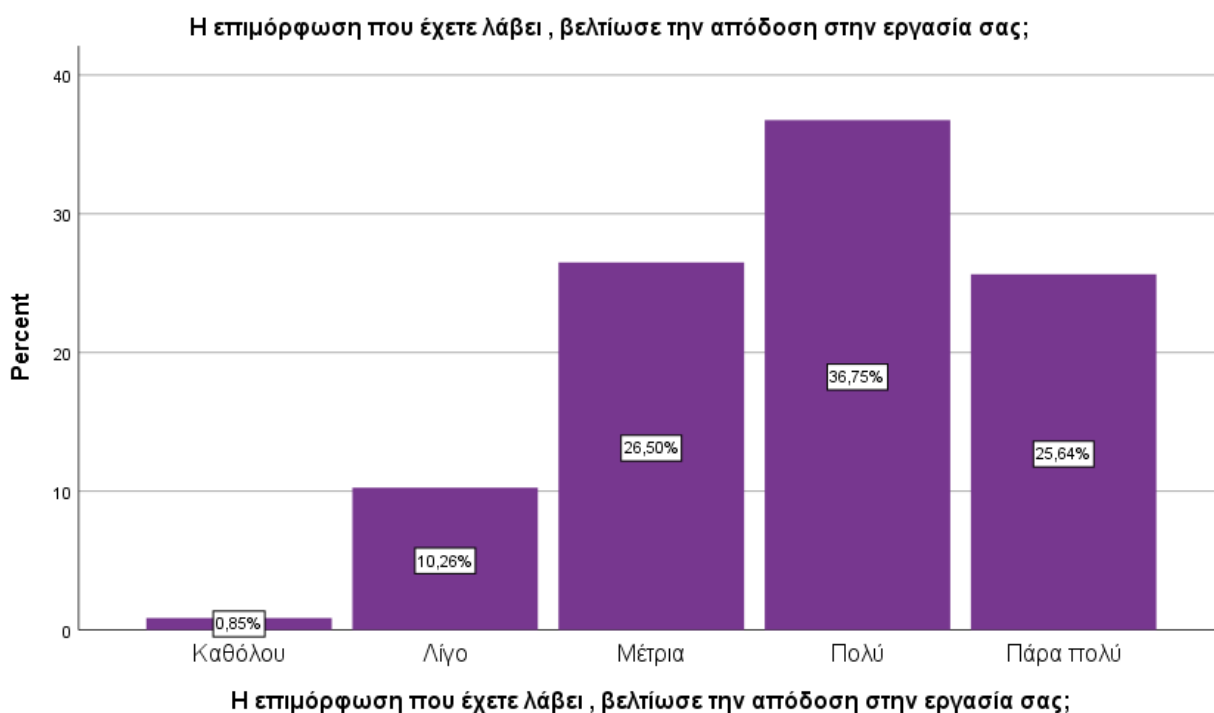
Διάγραμμα 7: Παροχή κινήτρων για συνεχή επιμόρφωση από τον οργανισμό εργασίας

Από το διάγραμμα 8 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει ως τώρα από 1 – 2 επιμορφωτικά προγράμματα (N=36, 28.1%). Το 25% των εργαζομένων έχουν παρακολουθήσει ως τώρα από 3 – 5 επιμορφωτικά προγράμματα, το 19.5% των εργαζομένων έχουν παρακολουθήσει ως τώρα πάνω από 9 επιμορφωτικά προγράμματα, το 18% αυτών έχουν παρακολουθήσει ως τώρα από 6 – 8 επιμορφωτικά προγράμματα και το 9.4% αυτών δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα επιμορφωτικά προγράμματα έως τώρα.



Διάγραμμα 8: Πλήθος επιμορφωτικών που έχουν παρακολουθήσει έως τώρα οι εργαζόμενοι

Στο διάγραμμα 9 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η επιμόρφωση που έλαβαν βελτίωσε πολύ την απόδοση στην εργασία τους (N=43, 36.8%). Το 26.5% των εργαζομένων ανέφεραν ότι η επιμόρφωση που έλαβαν βελτίωσε σε μέτριο βαθμό την απόδοση στην εργασία τους, το 25.6% αυτών ανέφεραν ότι η επιμόρφωση που έλαβαν βελτίωσε πάρα πολύ την απόδοση στην εργασία τους, το 10.3% αυτών ανέφεραν ότι η επιμόρφωση που έλαβαν βελτίωσε λίγο την απόδοση στην εργασία τους και το 0.8% αυτών ανέφεραν ότι η επιμόρφωση που έλαβαν δεν βελτίωσε καθόλου την απόδοση στην εργασία τους.



Διάγραμμα 9: Βελτίωση της απόδοσης στην εργασία των εργαζομένων από την επιμόρφωση που έλαβαν

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα κίνητρα για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Από τον πίνακα 1 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να ενισχύσουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους (N=104, 81.3%). Το 48.4% των εργαζομένων συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να εξελιχθούν, το 21.9% των εργαζομένων συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να αυξηθεί ο μισθός τους, το 17.2% αυτών συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους και 4.7% αυτών για να μονιμοποιηθούν στην εργασία τους.

Πίνακας 1: Κίνητρα για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα

	Συχνότ ητα	Ποσοστ ό
Ενίσχυση γνώσεων στο αντικείμενο της εργασίας	104	81.3%
Δυνατότητα εξέλιξης	62	48.4%
Αύξηση μισθού	28	21.9%
Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης	22	17.2%
Μονιμότητα στην εργασία	6	4.7%

Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται ο βαθμός των αποτελεσμάτων της συνεχούς επιμόρφωσης στους τομείς. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η συνεχής επιμόρφωση βελτιώνει αρκετά την απόδοση των εργαζομένων (N=58, 45.3%), δημιουργεί αρκετά καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους (N=56, 43.8%) και αυξάνεται αρκετά η ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων (N=50, 39.1%). Τέλος από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι η συνεχής επιμόρφωση ενισχύει αρκετά τις γνώσεις και τις δεξιότητες (N=46, 35.9%) και αυξάνει αρκετά την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών (N=44, 34.4%).

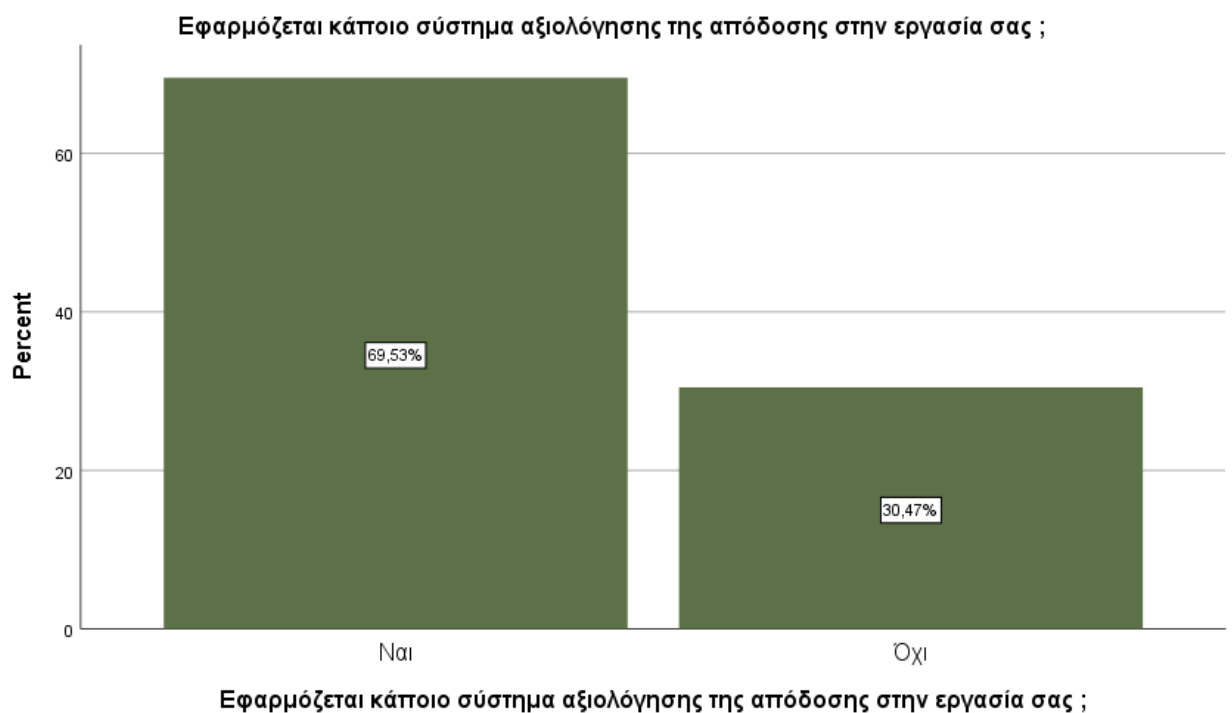
Πίνακας 2: Ο βαθμός των αποτελεσμάτων της συνεχούς επιμόρφωσης στους τομείς

	Κα θόλου	Λ ίγο	Α ετά	Αρκ λύ	Πο λύ	Πά ρα πολύ			
Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	.6%	1	.6%	8	5.3%	1	4.2%	6	0.3%
Ποιοτικότερη εργασία των εργαζομένων	%	3	8%	0	9.1%	0	3.4%	5	9.5%
Ενίσχυση γνώσεων/δεξιοτήτων	.8%	0	.8%	6	5.9%	5	7.3%	6	8.1%
Προσωπική ανάπτυξη									

και εξέλιξη	.1%	0	.8%	4	4.4%	0	1.3%	0	3.4%
Καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους	.9%	3	8%	6	3.8%	2	7.2%	2	7.2%

3. Αξιολόγηση

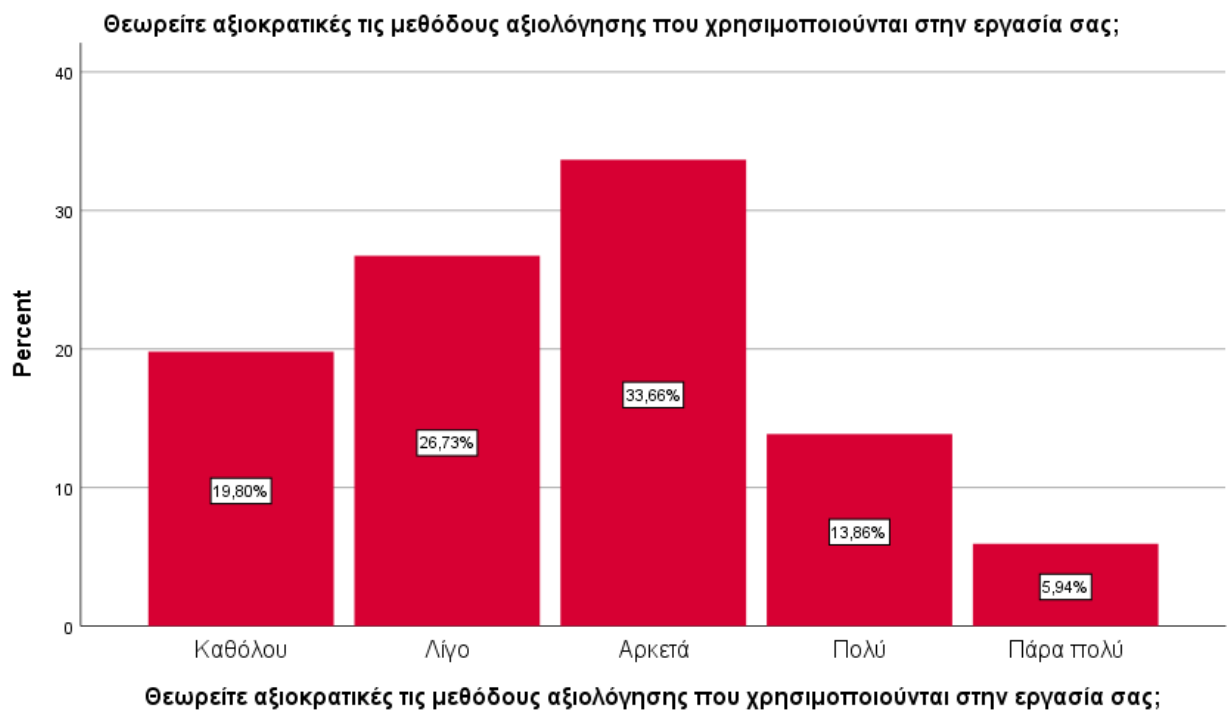
Από το διάγραμμα 10 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία τους (N=89, 69.5%) και το 30.5% αυτών ανέφεραν ότι δεν εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία τους.



Διάγραμμα 10: Εφαρμογή κάποιου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία τους

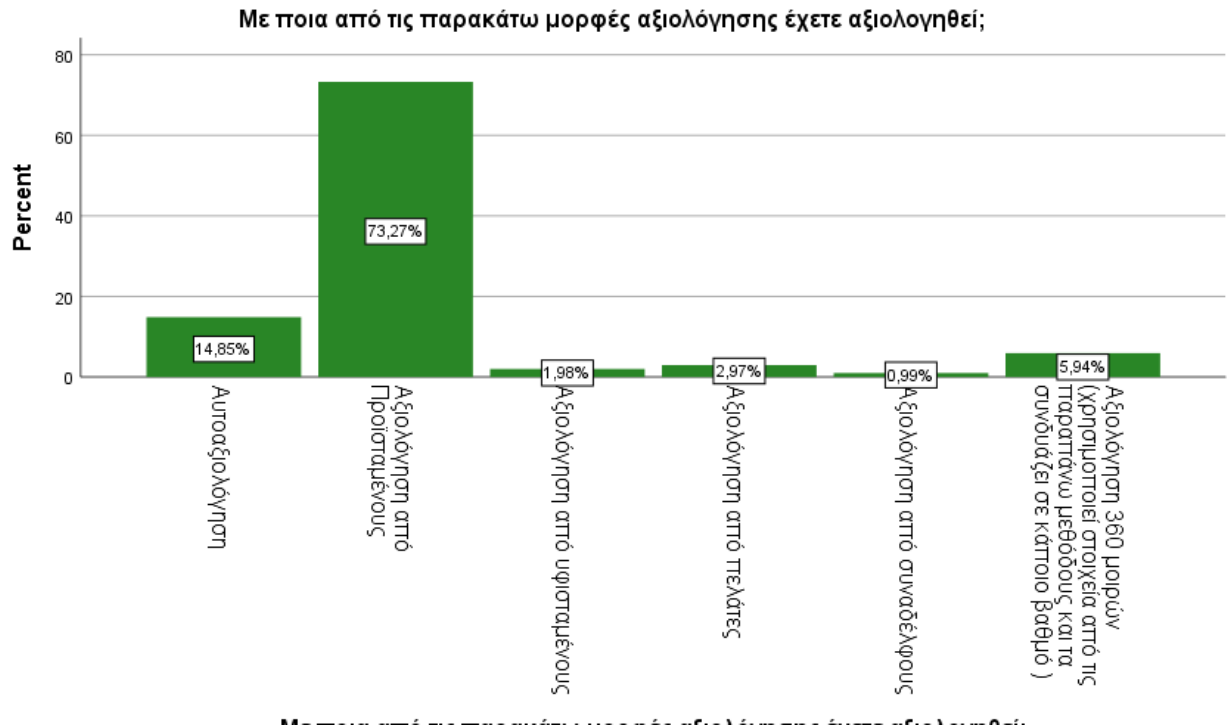
Από το διάγραμμα 12 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν αρκετά αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους (N=34, 33.7%). Το 26.7% των εργαζομένων θεωρούν ελάχιστα αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους, το 19.8% αυτών δεν θεωρούν καθόλου αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους, το 13.9% αυτών θεωρούν πολύ αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους και το 5.9%

αυτών θεωρούν πάρα πολύ αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους.



Διάγραμμα 12: Βαθμός αξιοκρατικών μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους

Από το διάγραμμα 13 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν αξιολογηθεί από τους προϊσταμένους τους (N=74, 73.3%). Το 14.9% των εργαζομένων έχουν πραγματοποιήσει αυτοαξιολόγηση, το 5.9% αυτών έχουν πραγματοποιήσει αξιολόγηση 360 μοιρών, το 3% αυτών έχουν αξιολογηθεί από τους πελάτες, το 2% αυτών έχουν αξιολογηθεί από τους υφισταμένους και το 1% αυτών έχουν αξιολογηθεί από τους συναδέλφους τους.



Διάγραμμα 13: Μορφές αξιολόγησης που έχουν αξιολογηθεί οι εργαζόμενοι

Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται η γνώμη των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για προσπάθεια ατομικής βελτίωσης και συνεχούς επιμόρφωσης (N=65, 50.8%). Το 32% των εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση εντοπίζει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις των εργαζομένων. Το 29.7% των εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας, το 28.1% αυτών ανέφεραν ότι η αξιολόγηση αναδεικνύει τις ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων, το 25.8% αυτών ανέφεραν ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, το 18% αυτών ανέφεραν ότι η αξιολόγηση προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και το 15.6% αυτών πιστεύουν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη δυνατότητα προαγωγής/μετακίνησης υπαλλήλου σε άλλη θέση.

Πίνακας 3: Η γνώμη των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση των εργαζομένων

	Συ χνότητα	Π οσοστό
Αποτελεί κίνητρο για προσπάθεια ατομικής βελτίωσης και	65	50.8%

συνεχούς επιμόρφωσης		
Εντοπίζει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις των εργαζομένων	41	32 %
Συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας	38	29 .7%
Αναδεικνύει τις ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων	36	28 .1%
Βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων	33	25 .8%
Προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων	23	18 %
Συμβάλλει στη δυνατότητα προαγωγής/μετακίνησης υπαλλήλου σε άλλη θέση	20	15 .6%

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σωστή κρίση του αξιολογητή. Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η σωστή κρίση του αξιολογητή έχει επίδραση στις προσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου-αξιολογητή (N=83, 64.8%). Το 46.1% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι τα πρόσφατα θετικά – αρνητικά γεγονότα έχουν επίδραση στις προσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου-αξιολογητή. Το 45.3% αυτών ανέφεραν ότι η τάση προς το κέντρο, δηλαδή η αξιολόγηση κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης αποφεύγοντας τη χρήση υψηλών ή χαμηλών βαθμολογιών, έχει επίδραση στις προσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου – αξιολογητή. Το 32% αυτών ανέφεραν ότι οι προκαταλήψεις έχουν επίδραση στις προσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου-αξιολογητή.

Το 17.2% αυτών ανέφεραν ότι η αυστηρότητα και το σφάλμα επιείκειας έχουν επίδραση στις προσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου-αξιολογητή.

Πίνακας 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σωστή κρίση του αξιολογητή

	Συχνότητα	Ποσοστό
Επίδραση των προσωπικών σχέσεων αξιολογούμενου-αξιολογητή	83	64.8%
Πρόσφατα θετικά/αρνητικά γεγονότα	59	46.1%
Τάση προς το κέντρο (Η αξιολόγηση κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης αποφεύγοντας τη χρήση υψηλών ή χαμηλών βαθμολογιών)	58	45.3%
Προκαταλήψεις	41	32%
Αυστηρότητα/σφάλμα επιείκειας	22	17.2%

Από το διάγραμμα 14 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει αρκετά την πραγματική εικόνα του εργαζομένου (N=46, 43.8%). Το 32% των εργαζομένων πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει ελάχιστα την πραγματική εικόνα του εργαζομένου. Το 11.7% αυτών πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό την πραγματική εικόνα του εργαζομένου. Το 10.2% αυτών πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, δεν αποτυπώνει καθόλου την πραγματική εικόνα του εργαζομένου. Και το 2.3% αυτών πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει σε πολύ μεγάλο βαθμό την πραγματική εικόνα του εργαζομένου.

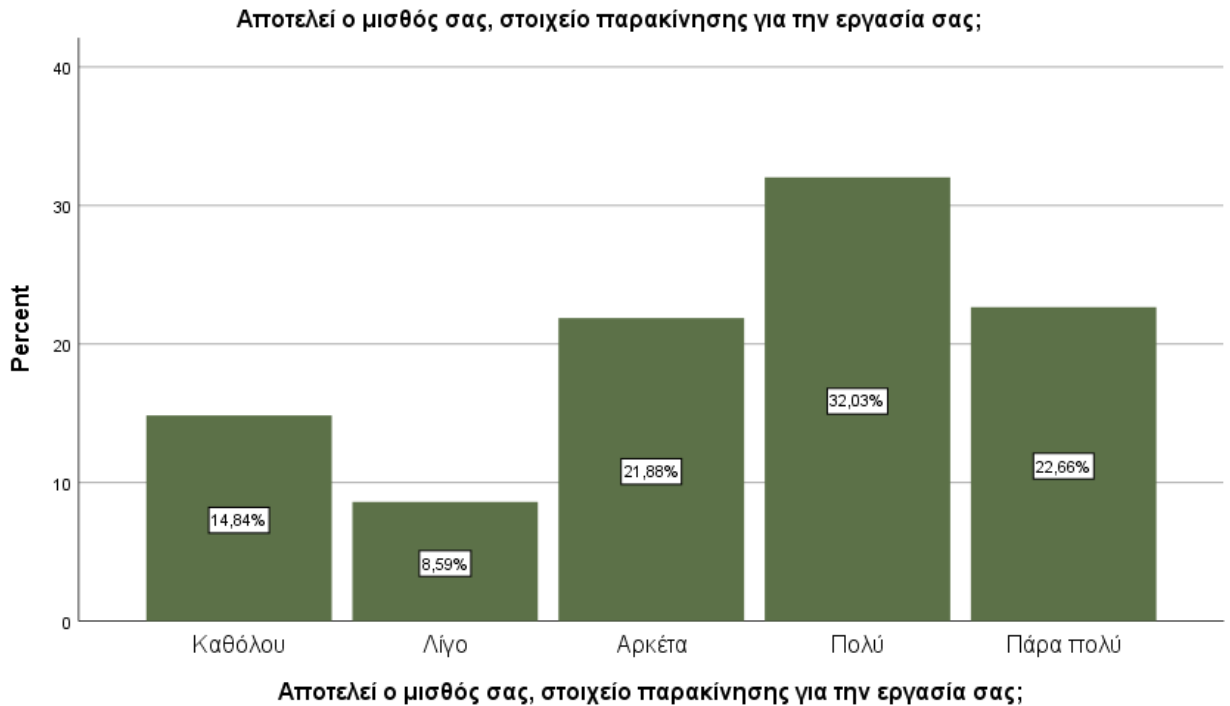
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου;



Διάγραμμα 14: Ο βαθμός που το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει αρκετά την πραγματική εικόνα του εργαζομένου

4. Παρακίνηση

Από το διάγραμμα 15 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο μισθός τους αποτελεί σε μεγάλο βαθμό (πολύ) στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους (N=41, 32%). Το 22.7% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο μισθός τους αποτελεί σε πολύ μεγάλο βαθμό (πάρα πολύ) στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους. Το 21.9% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο μισθός τους αποτελεί σε μέτριο βαθμό (αρκετά) στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους. Το 14.8% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο μισθός τους δεν αποτελεί καθόλου στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους. Και το 8.6% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι ο μισθός τους αποτελεί σε ελάχιστο βαθμό (λίγο) στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους.



Διάγραμμα 15: Ο μισθός των εργαζομένων αποτελεί στοιχείο παρακίνησης για την εργασία

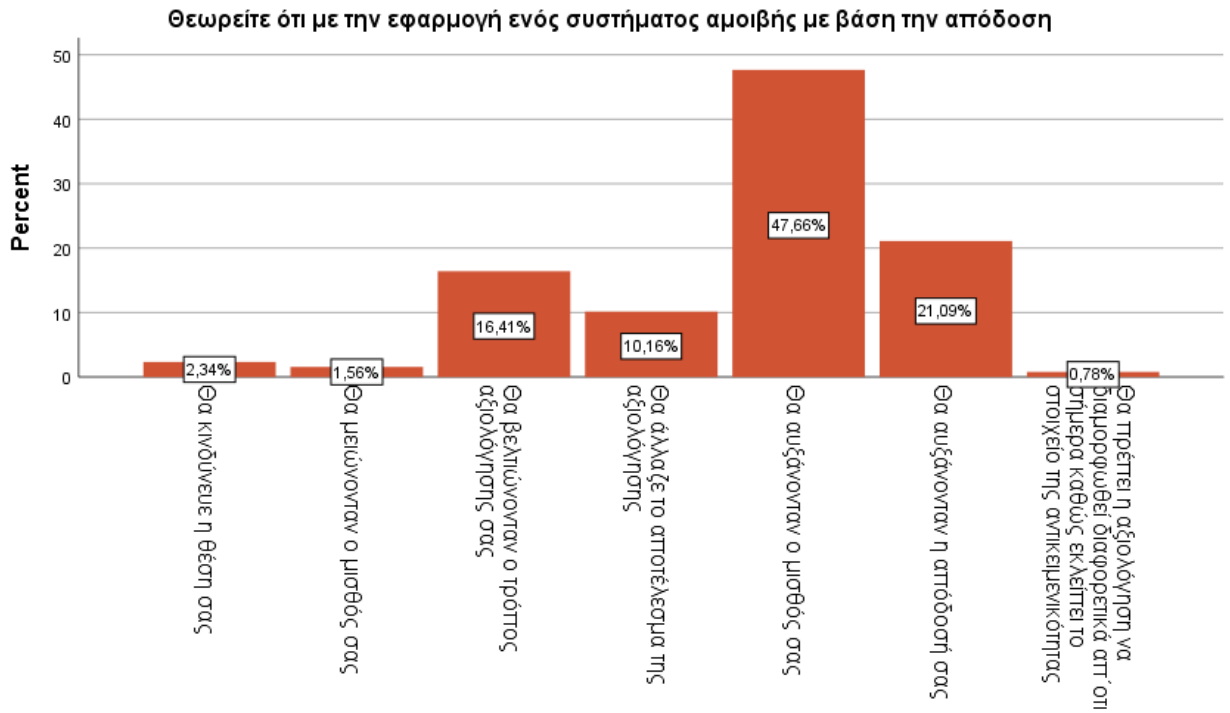
Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι τομείς που είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από το ωράριο της εργασίας τους (N=72, 56.3%). Το 51.6% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Το 42.9% των συμμετεχόντων είναι ικανοποιημένοι από άλλες παροχές που τους προσφέρει η εργασία τους, όπως το πρόγραμμα υγειονομικής ασφάλισης, χρονική διάρκεια εργασίας, την χρονική διάρκεια κανονικής άδειας και τις ευκαιρίες για εκπαίδευση. Το 32.8% αυτών είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής στον χώρο εργασίας τους.

Και το 25% αυτών είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται στην εργασία τους.

Πίνακας 5: Οι τομείς που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους

	Συχνότ ητα	Ποσοστ ό
Από το ωράριο της εργασίας σας	72	56.3%
Από το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας	66	51.6%
Από άλλες παροχές που σας προσφέρει η εργασία σας (πρόγραμμα υγειονομικής ασφάλισης, χρονική διάρκεια εργασίας, χρονική διάρκεια κανονικής άδειας, ευκαιρίες για εκπαίδευση)	55	42.9%
Από τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής στον χώρο εργασίας σας	42	32.8%
Από το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται στην εργασία σας	32	25%

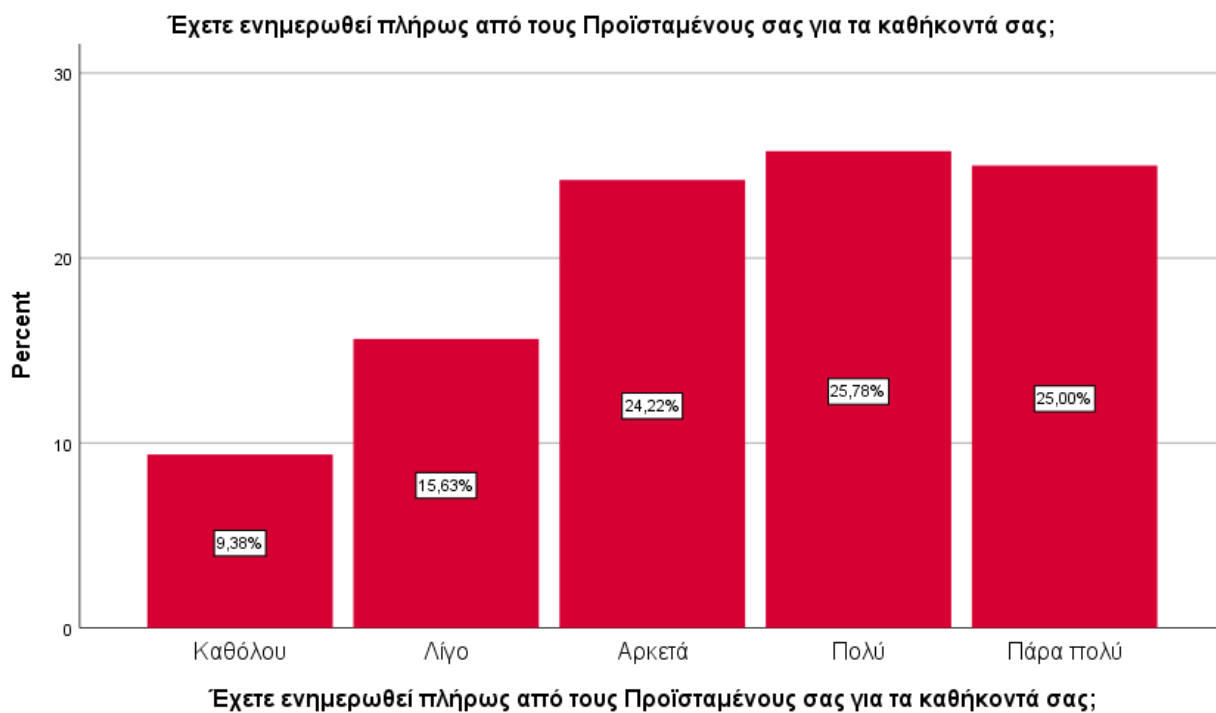
Από το διάγραμμα 16 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα αυξανόταν ο μισθός τους (N=61, 47.7%). Το 21.1% των εργαζομένων θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα αυξανόταν η απόδοσή τους. Το 16.4% των εργαζομένων θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα βελτιώνονταν ο τρόπος αξιολόγησής τους. Το 10.2% των εργαζομένων θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα άλλαζε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Το 2.3% των εργαζομένων θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα κινδύνευε η θέση τους. Το 1.6% των εργαζομένων θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα μειωνόταν ο μισθός τους. Και το 0.8% αυτών ανέφεραν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, θα πρέπει η αξιολόγηση να διαμορφωθεί διαφορετικά από ότι σήμερα, καθώς εκλείπει το στοιχείο της αντικειμενικότητας.



Διάγραμμα 16: Τα αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση

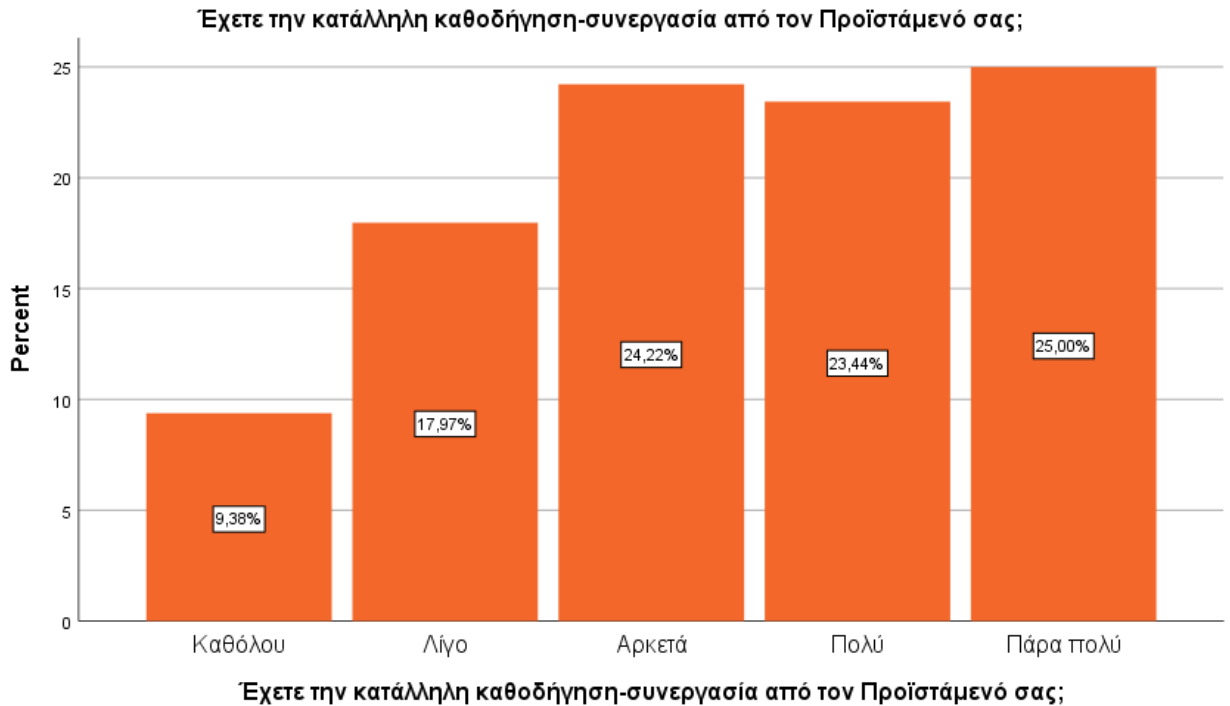
4.1. Παρακίνηση

Από το διάγραμμα 17 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν ενημερωθεί πολύ από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους (N=33, 25.8%). Το 25% των εργαζομένων έχουν ενημερωθεί πάρα πολύ από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους. Το 24.2% των εργαζομένων έχουν ενημερωθεί αρκετά από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους. Το 15.6% των εργαζομένων έχουν ενημερωθεί λίγο από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους. Τέλος από το 9.4% των εργαζομένων δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους.



Διάγραμμα 17: Βαθμός ενημέρωσης από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα των εργαζομένων

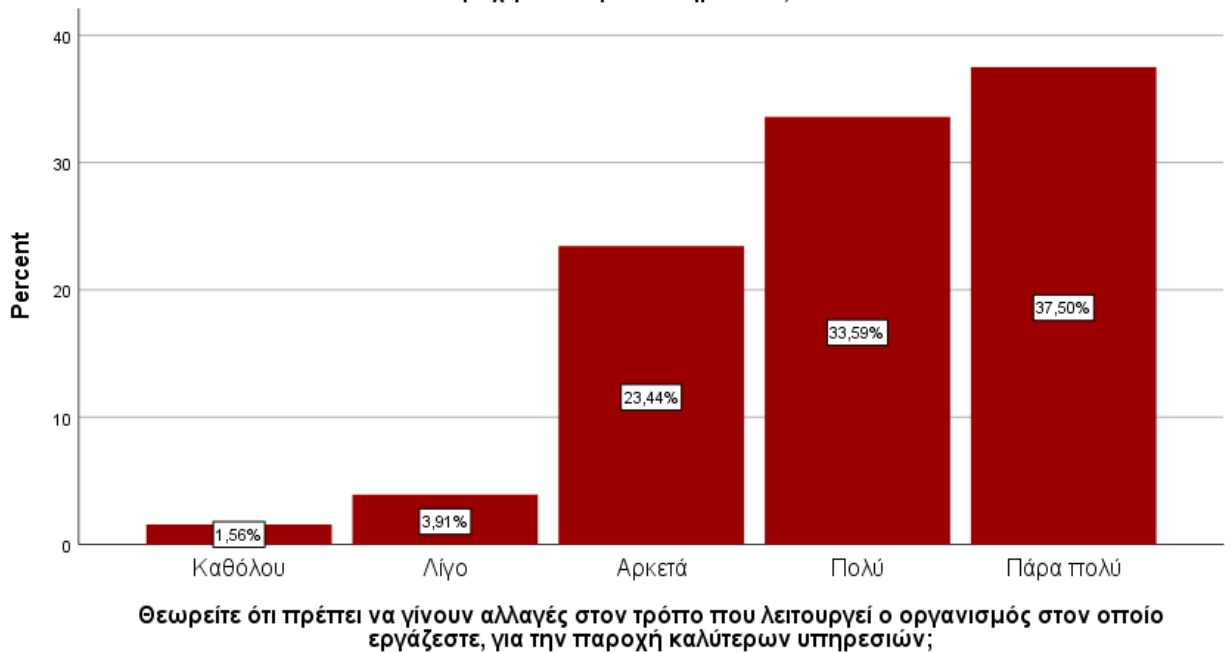
Στο διάγραμμα 18 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους (N=32, 25%). Το 24.2% των εργαζομένων έχουν σε μέτριο βαθμό την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους. Το 23.4% αυτών έχουν σε μεγάλο βαθμό την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους. Το 18% αυτών έχουν σε ελάχιστο βαθμό την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους. Τέλος το 9.4% αυτών δεν έχουν καθόλου την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους.



Διάγραμμα 18: Η κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους

Από το διάγραμμα 19 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών (N=48, 37.5%). Το 33.6% των συμμετεχόντων θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Το 23.4% αυτών θεωρούν σε μέτριο βαθμό ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Το 3.9% αυτών θεωρούν σε ελάχιστο βαθμό ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Το 1.6% αυτών δεν θεωρούν καθόλου ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών;



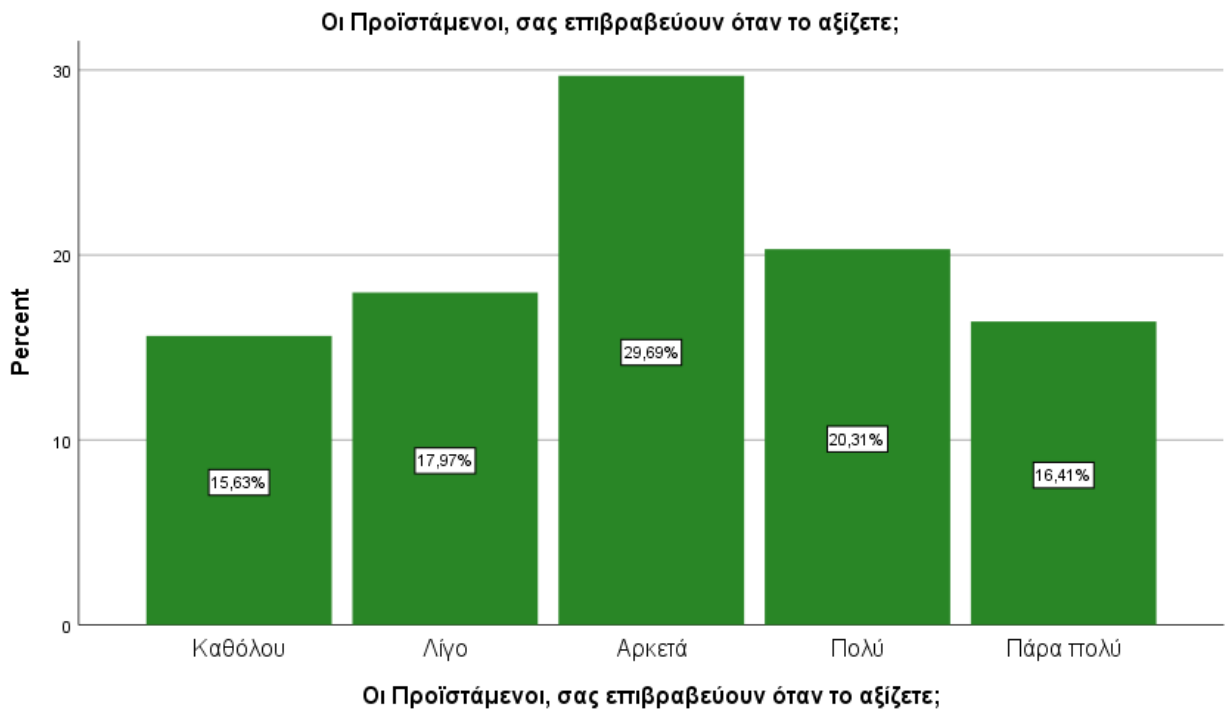
Διάγραμμα 19: Ο βαθμός που πρέπει να γίνουν οι αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών

Από το διάγραμμα 20 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, τους παρέχει αρκετά όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους (N=50, 39.1%). Το 23.4% των εργαζομένων ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, τους παρέχει σε μεγάλο βαθμό όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Το 20.3% των εργαζομένων ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, τους παρέχει σε ελάχιστο βαθμό όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Το 10.2% των εργαζομένων ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, τους παρέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Τέλος το 7% αυτών ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, δεν τους παρέχει καθόλου όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.



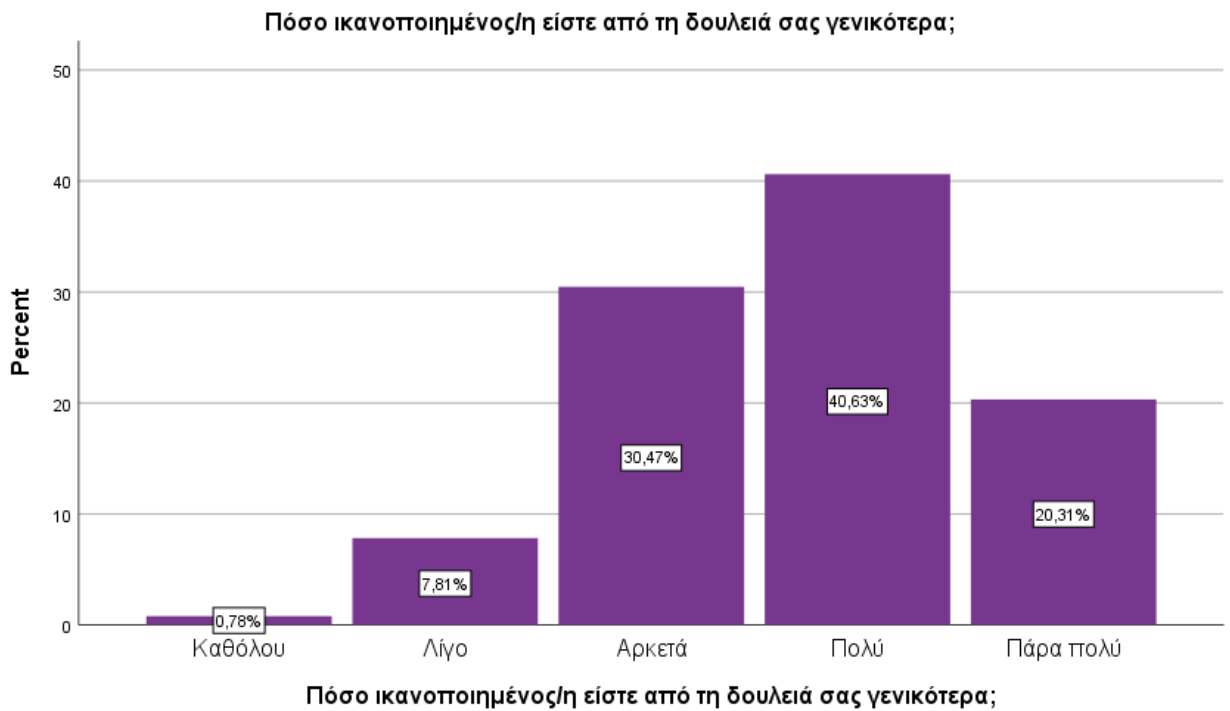
Διάγραμμα 20: Ο βαθμός που η υπηρεσία τους παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά την δουλειά τους

Στο διάγραμμα 21 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, τους επιβραβεύουν αρκετά όταν το αξίζουν (N=38, 29.7%). Το 20.3% των εργαζομένων δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, τους επιβραβεύουν πολύ όταν το αξίζουν, το 18% αυτών δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, τους επιβραβεύουν ελάχιστα όταν το αξίζουν, το 16.4% αυτών δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, τους επιβραβεύουν πάρα πολύ όταν το αξίζουν και το 15.6% αυτών δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, δεν τους επιβραβεύουν καθόλου όταν το αξίζουν.



Διάγραμμα 21: Ο βαθμός που οι προϊστάμενοι τους επιβραβεύει όταν το αξίζουν

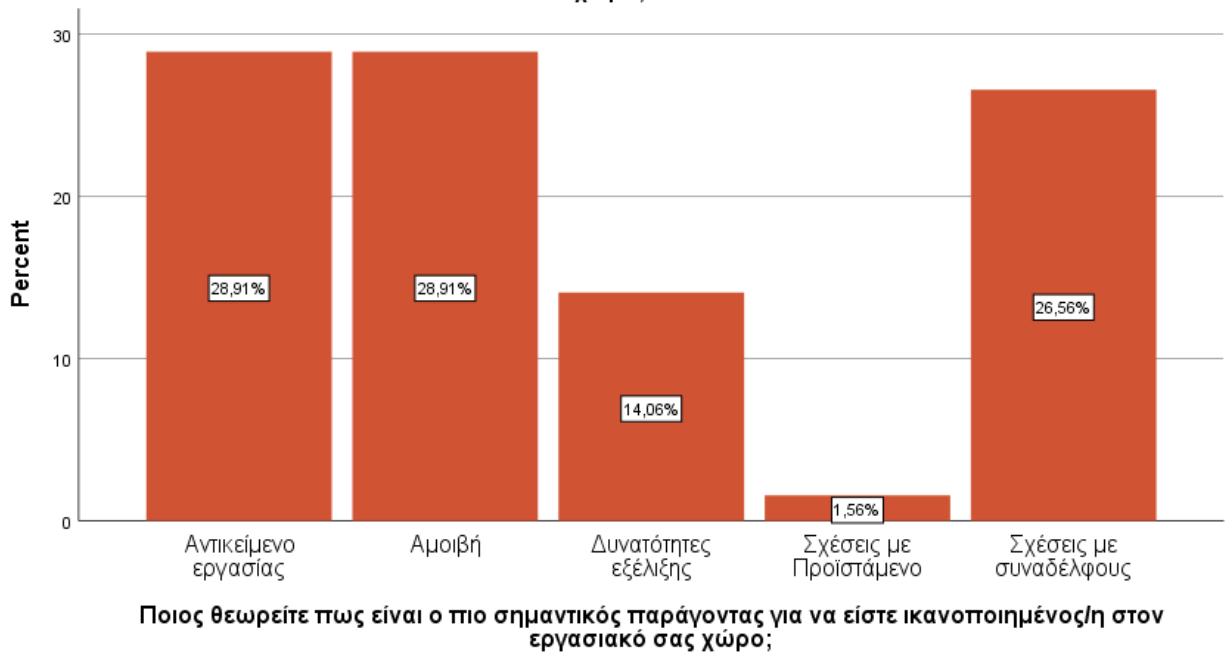
Στο διάγραμμα 22 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα (N=52, 40.6%). Το 30.5% των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα, το 20.3% αυτών είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα, το 7.8% αυτών είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα και το 0.8% αυτών δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα.



Διάγραμμα 21: Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους γενικότερα

Στο διάγραμμα 22 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πιο σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο είναι το αντικείμενο εργασίας και η αμοιβή τους (N=37, 28.9%). Το 26.6% των εργαζομένων θεωρούν ότι πιο σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 14.1% αυτών θεωρούν ότι πιο σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο είναι οι δυνατότητες εξέλιξης και το 1.6% αυτών θεωρούν ότι πιο σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο είναι οι σχέσεις με τον προϊστάμενο τους.

Ποιος θεωρείτε πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για να είστε ικανοποιημένος/η στον εργασιακό σας χώρο;



Διάγραμμα 22: Οι σημαντικοί παράγοντες για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο

Έλεγχος των ερευνητικών ερωτημάτων

1. Τα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα εξαρτώνται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει;

Για την απάντηση του παραπάνω ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιείται ο έλεγχος X^2 ανάμεσα στα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα και στην ηλικία. Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Από τον πίνακα 6 προκύπτει ότι τα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα εξαρτώνται από την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει ($X^2_{48} = 69.333, p < 5\%$). Δηλαδή καθώς αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων αυξάνονται τα κίνητρα των εργαζομένων για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Πίνακας 6: Έλεγχος X^2 ανάμεσα στα κίνητρα για την συμμετοχή ενός υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα και στην ηλικία

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.333	8	.024
Likelihood Ratio	1.150	8	.096
N of Valid Cases	28	1	

2. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου εξαρτάται από την θέση που κατέχει στην υπηρεσία του;

Για την απάντηση του παραπάνω ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιείται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στον βαθμό ικανοποίησης ενός υπάλληλου και στην θέση που κατέχει στην υπηρεσία του. Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Από τον πίνακα 7 προκύπτει ότι ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου δεν εξαρτάται από την θέση που κατέχει στην υπηρεσία του ($F_{4, 127} = 2.024, p > 5\%$).

Πίνακας 7: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στον βαθμό ικανοποίησης ενός υπάλληλου και στην θέση που κατέχει στην υπηρεσία του

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sign.
Between Groups	6,416	4	1,604	2,024	,095
Within Groups	97,459	23	,424		
Total	103,875	27			

3. Με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του;

Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα απαντάται με την βοήθεια του ελέγχου X^2 , ανάμεσα στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση και στα χρόνια προϋπηρεσίας τους. Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Από τον πίνακα 8 προκύπτει ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου, δεν επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του ($X^2_{12} = 12.282, p > 5\%$).

Πίνακας 8: Έλεγχος X^2 ανάμεσα στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση και στα χρόνια προϋπηρεσίας τους

		V	d	Asymptotic
		alue	f	Significance (2-sided)
Pearson	Chi-Square	1	1	.423
		2.282	2	
Likelihood		1	1	.407
Ratio		2.491	2	
Linear-by-Linear Association		2	1	.110
		.550		
N of Valid Cases		1		
		28		

4. Η αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του;

Για την απάντηση του παραπάνω ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιείται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του και στο μορφωτικό τους επίπεδο. Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι η αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, δεν εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του ($F_{2, 127} = 2.999, p > 5\%$).

Πίνακας 9: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του και στο μορφωτικό τους επίπεδο

	Su	d	Me	F	S
	m	of	f	an	ig.
	Squares		Square		
Betwe	6.5	2	3.2	2	.
en Groups	41		71	.999	053
Withi	136	1	1.0		
n Groups	.334	25	91		
Total	142	1			
	.875	27			

Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παραπάνω έρευνας ήταν να εξετάσει την σημασία της εκπαίδευσης, αξιολόγησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντες βελτίωσης της επίδοσης ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα. Στην έρευνα συμμετείχαν 128 εργαζόμενοι, όπου οι

περισσότερες ήταν γυναίκες, είχαν ηλικία πάνω από 50 ετών και ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Διδακτορικού. Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν έγγαμοι, ήταν μόνιμοι στην εργασία τους και είχαν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας.

Στην συνέχεια οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους παρέχει σε μέτριο βαθμό κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση, έχουν παρακολουθήσει ως τώρα από 1 – 2 επιμορφωτικά προγράμματα και ότι η επιμόρφωση που έλαβαν βελτίωσε πολύ την απόδοση στην εργασία τους. Ακόμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν πως συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να ενισχύσουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Επίσης η πλειονότητα των εργαζομένων ανέφερε ότι η συνεχής επιμόρφωση βελτιώνει αρκετά την απόδοση των εργαζομένων, δημιουργεί αρκετά καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους και αυξάνει αρκετά τη ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων, ενισχύει αρκετά τις γνώσεις και τις δεξιότητες και αυξάνει αρκετά την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών.

Έπειτα οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία τους, θεωρούν αρκετά αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους και αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους. Αναφορικά με την γνώμη των εργαζομένων για την αξιολόγηση αυτών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για προσπάθεια ατομικής βελτίωσης και συνεχούς επιμόρφωσης. Έπειτα οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την σωστή κρίση του αξιολογητή είναι η επίδραση των προσωπικών σχέσεων αξιολογούμενου-αξιολογητή. Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αποτυπώνει αρκετά την πραγματική εικόνα του εργαζομένου.

Ακόμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο μισθός τους αποτελεί σε μεγάλο βαθμό (πολύ) στοιχείο παρακίνησης για την εργασία τους. Επίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι ικανοποιημένοι από το ωράριο της εργασίας τους και θεωρούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση θα αυξανόταν ο μισθός τους.

Ύστερα οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν πως είχαν ενημερωθεί σε μεγάλο βαθμό από τους Προϊσταμένους τους για τα καθήκοντα τους, είχαν και έχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την κατάλληλη καθοδήγηση-συνεργασία από τον Προϊστάμενό τους και θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Ακόμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η υπηρεσία τους, τους παρέχει αρκετά όλα τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματικά

τη δουλειά τους, δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι, τους επιβραβεύουν αρκετά όταν το αξίζουν και ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την δουλειά τους γενικότερα.

Τέλος οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πιο σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο είναι το αντικείμενο εργασίας και η αμοιβή τους.

Από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε ότι καθώς αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων αυξάνονται τα κίνητρα των εργαζομένων για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε ότι ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου δεν εξαρτάται από την θέση που κατέχει στην υπηρεσία του. Από το τρίτο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση, ο βαθμός ικανοποίησης ενός υπαλλήλου, δεν επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του. Τέλος από το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε ότι η αίσθηση ενός υπαλλήλου, ότι η υπηρεσία του παρέχει όλα τα μέσα που χρειάζεται για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, δεν εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτη, Π. (2008). «Management Ανθρωπίνων Πόρων- Θεωρία και Πράξη. πρώτη έκδοση Μάιος 2008». Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

Ιορδάνογλου Δ., (2008), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

Καννελόπουλος Χ.Κ., (1991), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

- Κάτου Α., (2017) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη
- Κομσελή Φωτεινή, Επιμορφωτικό Πρόγραμμα, <<Εκπαίδευση Προϊσταμένων Δ/νσεων- Θεματική Ενότητα 4 & 5 >>, ΕΚΔΔΑ, Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2023
- Κωτσίκης Β., (2007), «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική», Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα
- Μουζά – Λαζαρίδη Α.-Μ., (2006), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Μουζά – Λαζαρίδη Α.-Μ., (2013) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ,
- Α Μπιτσάνη Ε., (2006), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π., (2005), «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», ΟΕΔΒ, Αθήνα.
- Μπουρής Ιωάννης, Επιμορφωτικό Πρόγραμμα, <<Εκπαίδευση Προϊσταμένων Δ/νσεων- Θεματική Ενότητα 1>>, ΕΚΔΔΑ, Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2023.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001 , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η Εκδ.)», Εκδόσεις ΑΝΝΙΚΟΥΛΑΣ, Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2010 , «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Αθήνα
- Παπακωνσταντίνου Γ. – Αναστασίου Σ., (2013) , «ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ», Εκδόσεις Gutenberg , Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2016), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή

Πατρινός Δ. – Αναστασίου Α., (2009), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα

ΡΟΥΛΗ Φ., (2017), «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

Σαΐτης Χ., (2002α), «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη (3η Έκδοση)», Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα

Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ., (2004) ,«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: διοίκηση προσωπικού», Εκδόσεις Rosili , Αθήνα

Φαναριώτης Π., (1997) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2011), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης, Σ.Λ. (2013). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ, Αθήνα

Dessler G. (Πρόλογος- Επιμέλεια) Σαρρή Κ. και Κέφης Β. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις , Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Dessler, G. (2015). «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. (Θ.Κουτρούκης & Γ. Θεριού, Επιμ.) (2η έκδ.), Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ghoshal S., (2005), «Η άνοδος του εθελοντή – επενδυτή», στο Crainer, S. & Cearlove D., (επιμ.), Η επιχείρηση στη νέα εποχή, Εκδόσεις Κριτική

Gomez-Mejia, L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. (2015). <<Διοίκηση ανθρώπινων πόρων>>
Εκδόσεις: Broken Hill Publishers LTD.

Mondy W., (2011), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ» σε συνεργασία με J. B. Mondy ; επιμέλεια μετάφρασης, Ψυχογιός Γ. Α. ; επιστημονική επιμέλεια, Μποζιονέλος Ν., Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, Θεσσαλονίκη

Robbins S.P. and Judge T.A., (2011), “Organizational Behavior. 13th Edition”, Εκδόσεις Pearson Education, New York (ελληνική μετάφραση, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα)

Zervopoulos P. & Palaskas, (2010), «Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams J.S., (1965), “Inequqlity in social exchanges. In: Berkowitz, L. (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Εκδόσεις Academic Press, New York

Aldag R.J. and Stearns T.M., (1987), “Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co

Armstrong, M. (1992). “Human Resource Management Strategy and Action.” Kogan Page: London.

- Bamberger P. & Meshoulam I., (2000), "Human resource strategy: formulation, implementation, and impact", Sage Publication
- Becker B. & Gerghart B., (1996) "The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of management Journal*, 39(4)
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Millis D. & Walton R. (1984), "Managing Human Assets", Εκδόσεις Free Press, New York
- Bernadin, I., & Russel, J. (2003). *Human resource management: A Contemporary Perspective*, 2th edition. Pitman publishing, London.
- Bies R.J. and Moag J.F., (1986), "International justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H. (Eds.) *Research on Negotiations in Organizations*", Εκδόσεις JAI Press, Greenwich, CT
- Boselie P., Dietz G. and Boon C., (2005), "Commonalities and contradictions in HRM and performance research, Human Resource Management Journal*
- Bowen D.E and Ostroff C., (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system", *Academy of Management Review*
- Boxall P.F., (1992), "Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?" , *Human Resource Management Journal*
- Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). "Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison." *Public Administration*
- Brewster C. (1994), "European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?" in P. Kirkbride (ed.), "Human Resource Management in Europe", Εκδόσεις Routledge, London
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods (5th edn.)*. Oxford: University Press
- Bush T. & Middlewood D., (2006), "Learning and Managing People in Education", Εκδόσεις Sage,
- Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Ap-proaches (5th edn.)*. Thousand Oaks: Sage
- Dessler, G. (1997). "Human Resource Management" (7th Edition), Εκδόσεις Prentice Hall International
- Drucker, P. (1974), "Management: tasks, responsibilities, practices", Εκδόσεις Harper & Row, New York
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1997), "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (3rd Ed.)", Εκδόσεις Prentice Hall, New Jersey

- Koontz H. & O'Donnell C., (1984), "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions (7th Ed.)", Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Koontz H. & O'Donnell C., (1964), "Principles of Management", Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Koontz H. & Weihrich (2007), "Essentials of Management (7th Ed.)", Εκδόσεις MacGraw-Hill, New Delhi
- Leventhal G.S, (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: Gergen, K., Greenberg, M. and Willis, R. (Eds). Social Exchange: Advances in theory and Research, Εκδόσεις Plenum Press, New York
- Mathis R. & Jackson J., (2000), "Managing Human Resources (9th Ed.), Εκδόσεις West Publishing Co, Cincinnati HO
- Millward N., Forth J. & Bryson A., (2000), "All change work? Workplace Industrial Relations Survey series", Εκδόσεις Routledge, London.
- Montana P.J. & Charnov B.H., (2008), "Management (4th Ed). Εκδόσεις Barron's Educational Series, New York
- Newstrom J.W. and Davis K., (1993), "Organizational Behavior: Human behavior at Work. 9th Edition", Εκδόσεις McGraw-Hill, New York
- Panke, D. (2018). Research Design & Method Selection: Making Good Choices in the Social Sciences. London: Sage.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior*, (6th ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). Real World Research. Chichester: John Wiley
- Storey J., (1992), "Developments in the Management of Human Resources", Blackwell.
- Taylor F., (1911), "The Principles of Scientific Management", Harper and R Publishers, N. York
- Torrington D. and Hall L., (1991) "Personnel Management: A New Approach. 2nd Edition", Εκδόσεις Prentice Hall, New York
- Tzafirir, S., Veloso, A., & Enosh, G., (2015), «How employees perceive HRM practices: Differences between public and private organizations.» Human resource management challenges and changes

Weaver K., (1989), «The changing world of think tanks PS: political science and politics»
Werther W.B. Jr. & K. Davis, (1996) “Human Resources and Personnel Management, (5th ed)”, Εκδόσεις Mc Graw-Hill Inc., New York,

Wilton N., (2013), “Human Resource Management. 2nd Edition”, Εκδόσεις Sage, London

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Διπλωματική εργασία: << Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού- Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση στον Δημόσιο τομέα(Περίπτωση Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης) >> της Δαμιανού Αθανασίας (Θεσ/νικη, Ιούνιος 2018).

Διπλωματική εργασία: << Διοίκηση ανθρώπινων πόρων- Η σημασία της εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού >> της Γαργουλάκη Μαρίας (Ηράκλειο, Ιούνιος 2019).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWVn1dn1MNcKGNjOn15TMUCUsqJ2z2BG-lmMPzzFTr0la81g/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWVn1dn1MNcKGNjOn15TMUCUsqJ2z2BG-lmMPzzFTr0la81g/viewform?usp=sf_link)