

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΜΣ ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Διπλωματική Εργασία

***Η συμβολή παραγόντων της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων
Πόρων στην Απόδοση στελεχών του Δημοσίου τομέα.***

Του

Παναγιώτη Νικολόπουλου του Γεωργίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Νομική και Διοικητική Επιστήμη με ειδίκευση στην Διοικητική Επιστήμη και
Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς όλους τους δικούς μου ανθρώπους που με υποστήριξαν, έδειξαν υπομονή και πίστεψαν σε μένα σε μια ακόμα πρόκληση.

Για τον καθηγητή μου, Ρωσσίδη Ιωάννη, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Πάντειου Πανεπιστημίου, θέλω να επισημάνω την ποιότητα που προσέδωσε κατά την εκπαιδευτική διαδικασία στη διάρκεια του ΠΜΣ, καθώς και την βοήθεια που μου προσέφερε στον προσανατολισμό ως προς τα αντικείμενα μελέτης και έρευνας σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη για την επιτυχή εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Ο σύγχρονος μάνατζερ του Δημοσίου Τομέα καλείται να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε διαρκές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών. Η εξέλιξη της κοινωνίας, οι πολιτικές μεταβάσεις και το αντίκτυπο της τεχνολογίας ενισχύουν την πολυπλοκότητα του έργου του. Αναπόφευκτα, καλείται να αναζητήσει ιδέες και λύσεις που θα συμβάλουν στην εκτέλεση των καθηκόντων του μέσα στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Στη παρούσα εργασία παρουσιάζονται ενδείξεις σχετικά με την εργασιακή απόδοση και τις στρατηγικές ΔΑΠ, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της τωρινής κατάστασης του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα. Συμπερασματικά, ξεχωρίζει η σημαντικότητα της στρατηγικής ηγεσίας αλλά και ο υποβαθμισμένος ρόλος της κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή Απόδοση, Εργασιακή Ανάμειξη, Κατάρτιση ΑΔ, Ηγεσία, Ελληνικός Δημόσιος Τομέας.

Abstract

The “new” public manager has to navigate successfully through the challenges of the external environment of his organization. Society’s evolution, political swifts and technological breakthroughs enhance the complexity of his role. Inevitable, new ideas and techniques are required in order to achieve the goals of the organization. This research presents data regarding employee performance and HRM strategies, with a view of providing a better understanding of the current state of Greece’s Public Sector. In conclusion, the results that stand up are the significance of Strategic Leadership and the downgrade of HR Training.

Key words: Employee Performance, Job Involvement, HR Development, Strategic Leadership, Greek Public Sector

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Abstract	4
Πίνακας Περιεχομένων	5
Πίνακας Πινάκων	7
Πίνακας Διαγραμμάτων	10
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	12
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας	13
1.3 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας	13
1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας	13
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση	15
2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Δημόσιο Μάνατζμεντ	15
2.2 Εργασιακή Απόδοση	17
2.3 Εργασιακή Ανάμειξη	21
2.4 Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	24
2.5 Στρατηγική Ηγεσία	30
Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση Ερευνών	35
3.1 Εργασιακή Απόδοση – Εργασιακή Ανάμειξη	36
3.2 Εργασιακή Απόδοση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	37
3.3 Εργασιακή Απόδοση – Στρατηγική Ηγεσία	39
3.4 Λοιπές Υποθέσεις	42
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας	44
4.1 Ερευνητικό Δείγμα	44
4.2 Ερωτηματολόγιο	45
4.3 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης	46

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας	48
5.1 Εισαγωγή	48
5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	48
5.2.1. Εισαγωγικές ερωτήσεις.....	48
5.2.2. Εργασιακή Ανάμειξη	54
5.2.3. Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	64
5.2.4. Στρατηγική Ηγεσία	74
5.2.5. Εργασιακή Απόδοση.....	84
5.3 Διασταυρωτικοί Πίνακες - Crosstabulation	93
5.4 Ορισμός μεταβλητών έρευνας – Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	98
5.5 Διαφορές Μέσων Τιμών (T-test και one-way ANOVA)	100
5.6 Πίνακας Συσχετίσεων και Ανάλυση παλινδρόμησης	105
5.7 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	111
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	113
6.1 Συμπεράσματα	113
6.2 Περιορισμοί και Προτάσεις	115
Βιβλιογραφία	116
Ξένα	116
Ελληνική	129
Ερωματολόγιο	131
Ενότητα Α : Εισαγωγικές Ερωτήσεις	132
Ενότητα Β : Εργασιακή Ανάμειξη.....	133
Ενότητα Γ : Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	134
Γ1. Κατάρτιση στις δεξιότητες της εργασίας	134
Γ2. Κατάρτιση σε πολλές δεξιότητες.....	135
Ενότητα Δ : Στρατηγική Ηγεσίας	136
Ενότητα Ε : Εργασιακή Απόδοση.....	138

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 1	48
Πίνακας 2 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 2	49
Πίνακας 3 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 3	50
Πίνακας 4 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 4	51
Πίνακας 5 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 5	52
Πίνακας 6 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 6	53
Πίνακας 7 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7	54
Πίνακας 8 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8	55
Πίνακας 9 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9	56
Πίνακας 10 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10	57
Πίνακας 11 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11	58
Πίνακας 12 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 12	59
Πίνακας 13 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 13	60
Πίνακας 14 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 14	61
Πίνακας 15 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 15	62
Πίνακας 16 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16	63
Πίνακας 17 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 17	64
Πίνακας 18 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 18	65
Πίνακας 19 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 19	66
Πίνακας 20 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 20	67
Πίνακας 21 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 21	68
Πίνακας 22 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 22	69
Πίνακας 23 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 23	70
Πίνακας 24 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 24	71
Πίνακας 25 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 25	72
Πίνακας 26 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 26	73
Πίνακας 27 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 27	74
Πίνακας 28 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 28	75
Πίνακας 29 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 29	76
Πίνακας 30 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 30	77

Πίνακας 31 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 31	78
Πίνακας 32 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 32	79
Πίνακας 33 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 33	80
Πίνακας 34 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 34	81
Πίνακας 35 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 35	82
Πίνακας 36 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 36	83
Πίνακας 37 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 37	84
Πίνακας 38 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 38	85
Πίνακας 39 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 39	86
Πίνακας 40 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 40	87
Πίνακας 41 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 41	88
Πίνακας 42 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 42	89
Πίνακας 43 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 43	90
Πίνακας 44 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 44	91
Πίνακας 45 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 45	92
Πίνακας 46 - Chi-Square Tests (1)	94
Πίνακας 47- Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού: * Φύλο: Crosstabulation	95
Πίνακας 48 - Chi-Square Tests (2)	95
Πίνακας 49 - Θέση στον οργανισμό που κατέχετε: * Φύλο: Crosstabulation	96
Πίνακας 50 - Chi-Square Tests (3)	97
Πίνακας 51 - Εργασιακή εμπειρία ανά έτη: * Επίπεδο εκπαίδευσης: Crosstabulation	97
Πίνακας 52 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής Y	98
Πίνακας 53 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X1	99
Πίνακας 54 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X2	99
Πίνακας 55 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X3	99
Πίνακας 56 - Πίνακας Cronbach A	100
Πίνακας 57 - Πίνακας ελέγχου T-test	101
Πίνακας 58 - Πίνακας ANOVA (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)	102
Πίνακας 59 - Homogeneity of Variances (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)	102
Πίνακας 60 - Ανάλυση LSD (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)	103
Πίνακας 61 - Πίνακας ANOVA (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη & Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση)	103

Πίνακας 62 - Homogeneity of Variances (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη & Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση)	104
Πίνακας 63 - Ανάλυση LSD (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη) ..	104
Πίνακας 64 - Ανάλυση LSD (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση) ..	105
Πίνακας 65 - Πίνακας Συσχετίσεων (Correlations)	106
Πίνακας 66 - Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R^2)	107
Πίνακας 67 - Πίνακας ANOVA	107
Πίνακας 68 - Πίνακας Coefficients	108
Πίνακας 69 - Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R^2)	109
Πίνακας 70 - Πίνακας ANOVA	109
Πίνακας 71 - Πίνακας Coefficients	110

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 1	49
Διάγραμμα 2 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 2	50
Διάγραμμα 3 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 3	51
Διάγραμμα 4 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 4	52
Διάγραμμα 5 - Διάγραμμα πίτας ερώτησης 5	53
Διάγραμμα 6 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 6	54
Διάγραμμα 7 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7	55
Διάγραμμα 8 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8	56
Διάγραμμα 9 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9	57
Διάγραμμα 10 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10	58
Διάγραμμα 11 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11	59
Διάγραμμα 12 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 12	60
Διάγραμμα 13 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 13	61
Διάγραμμα 14 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 14	62
Διάγραμμα 15 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 15	63
Διάγραμμα 16 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16	64
Διάγραμμα 17 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 17	65
Διάγραμμα 18 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 18	66
Διάγραμμα 19 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 19	67
Διάγραμμα 20 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 20	68
Διάγραμμα 21 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 21	69
Διάγραμμα 22 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 22	70
Διάγραμμα 23 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 23	71
Διάγραμμα 24 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 24	72
Διάγραμμα 25 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 25	73
Διάγραμμα 26 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 26	74
Διάγραμμα 27 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 27	75
Διάγραμμα 28 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 28	76
Διάγραμμα 29 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 29	77
Διάγραμμα 30 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 30	78
Διάγραμμα 31 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 31	79
Διάγραμμα 32 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 32	80

Διάγραμμα 33 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 33	81
Διάγραμμα 34 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 34	82
Διάγραμμα 35 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 35	83
Διάγραμμα 36 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 36	84
Διάγραμμα 37 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 37	85
Διάγραμμα 38 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 38	86
Διάγραμμα 39 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 39	87
Διάγραμμα 40 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 40	88
Διάγραμμα 41 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 41	89
Διάγραμμα 42 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 42	90
Διάγραμμα 43 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 43	91
Διάγραμμα 44 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 44	92
Διάγραμμα 45 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 45	93

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Μία μεγάλη πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί στο μέλλον φαίνεται να είναι μια ολοένα και πιο επιτακτική ανάγκη αναζήτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Guest et al., 2003). Η δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τους μοναδικούς διαθέσιμους πόρους και δυνατότητες που μια εταιρεία φέρει για να ανταγωνιστεί στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν όλη την εμπειρία, τη γνώση, τη κριτική σκέψη, την εμπειρία στην διαχείριση κινδύνου, καθώς και την ευφυΐα των ατόμων που σχετίζονται με την εταιρεία (Barney, 1995). Η κατανόηση της αξίας που φέρουν οι ανθρώπινοι πόροι της εταιρείας είναι ένα από τα αναγκαία προαπαιτούμενα που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πριν ξεκινήσει να διαχειρίζεται στρατηγικά τη λειτουργία του τμήματος (Barney and Wright, 1997). Εξάλλου, η διοίκηση δεν αποτελεί ένα σύνολο μηχανικών έργων αλλά ένα σύνολο από ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις (HBR, 1998, p. 150). Στην σημερινή πραγματικότητα και την οικονομία των γνώσεων, της πληροφορίας και των υπηρεσιών ο πιο δύσκολος να βρεθεί πόρος ώστε να δημιουργηθεί πλούτος είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι, δηλαδή το σύνολο των ιδεών, γνώσεων και προσπαθειών αυτών (Μπουραντάς, 2005, σελ.25). Σε καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το μέσο για να διαπρέψει ένας οργανισμός. Συνεπώς η σωστή διοίκηση αυτού, θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αναφέρουν οι Kefis and Aspridis (2014) και για την περίπτωση των μη-κυβερνητικών οργανισμών. Όταν οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με προκλήσεις, η επιτυχία τους εξαρτάται σημαντικά από τους εκπαιδευμένους επαγγελματίες τους, που αντιδρούν άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και αναπτύσσουν στρατηγικές επιτυχίας (DeCenzo et al, 2015, p.34). Χωρίς εργαζόμενους που έχουν συνειδητοποίηση του περιβάλλοντος, ο οργανισμός δεν μπορεί στην πράξη να προσαρμοστεί. Αν όμως, καταλαβαίνουν τις συνθήκες που επικρατούν θα δύνανται να προετοιμάσουν τον οργανισμό ώστε να έχει καλές πιθανότητες για ένα επιτυχημένο μέλλον. Το σημαντικό έγκειται στις καλές αποφάσεις, ήτοι τις βέλτιστες δυνατές που μπορεί να λάβει κάποιος με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του (Fuller, 2000, p.87, 181). Η ποιότητα, ως ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας εταιρίας, εξαρτάται από εκατοντάδες χιλιάδες καθημερινές αποφάσεις των υπαλλήλων της. Ειδικότερα, αυτές περιλαμβάνουν μικρές αποφάσεις σχετικά με το εάν πρέπει να σφιχτεί μια βίδα

περισσότερο, αν πρέπει να διαμοιραστεί μία ιδέα για βελτίωση, ή εάν πρέπει να δοθεί προσοχή σε ένα πρόβλημα ποιότητας (Barney 1995). Με άλλα λόγια η ποιότητα αφορά την δυνατότητα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών επαναλαμβανόμενα (Κέφης, 2014).

1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας

Στο παραπάνω πλαίσιο γίνεται κατανοητό το ενδιαφέρον για την διερεύνηση της πληρέστερης αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα και της μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Ειδικότερα, υφίσταται απαίτηση να επιτευχθεί το παραπάνω και στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης. Όπως μας μεταφέρει ο Balk (1974), ο Καθηγητής Rosenbloom R. S. (1973) υποστηρίζει ότι «Τα πιο σοβαρά προβλήματα παραγωγικότητας ενός κράτους δεν βρίσκονται σε γραμμές παραγωγής αλλά μέσα στον ίδιο το κυβερνητικό μηχανισμό», και θεωρεί πως η επίτευξη χαμηλότερης παραγωγικότητας στο Δημόσιο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα δεν πρέπει να θεωρείται αποδεκτή από τους πολίτες.

1.3 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής απόδοσης και τεχνικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθώς και η σχέση της με την ηγεσία και την εργασιακή ανάμειξη. Ευρύτερος στόχος είναι ο εντοπισμός των πεποιθήσεων των στελεχών του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα γύρω από την εργασιακή απόδοση. Ήτοι να μπορέσουμε να εντοπίσουμε τι θεωρείται σημαντικότερο ώστε να το αξιοποιήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό καθώς και τι δεν συσχετίζεται ώστε να αναζητήσουμε αιτίες και να μελετηθούν προτάσεις που θα αλλάξουν τα δεδομένα προς το καλύτερο.

1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι δομημένη σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο κομμάτι περιλαμβάνει την εισαγωγή, την ανάγκη για την πραγματοποίηση της έρευνας, τους στόχους που θέλει να επιτύχει και την διάρθρωση αυτής. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί το θεωρητικό πλαίσιο όπου παρατίθενται στοιχεία που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), το Δημόσιο Μάνατζμεντ και τις μεταβλητές που πρόκειται να μελετηθούν στην ποσοτική έρευνα. Έπειτα, εκτελείται μια επισκόπηση ερευνών όπου αναφέρονται αποτελέσματα υπαρχόντων ερευνών στο πλαίσιο ορισμού των ερευνητικών υποθέσεων της εργασίας. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το ερευνητικό δείγμα της εμπειρικής έρευνας, το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε ως επιστημονικό εργαλείο καθώς και η μεθοδολογία που

ακολουθήθηκε στην στατιστική ανάλυση. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ξεκινά με τη περιγραφική στατιστική του συνόλου των ερωτήσεων (πίνακες και διαγράμματα) και έπονται οι διασταυρωτικοί πίνακες. Στη συνέχεια, εκτελείται η ομαδοποίηση των δεδομένων για τον ορισμό των μεταβλητών της έρευνας καθώς και ο έλεγχος αξιοπιστίας αυτών. Επιπλέον, αναφέρονται οι σημαντικές διαφορές μέσω των τιμών, ο πίνακας συσχετίσεων και η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα ευρήματα των παραπάνω αναλύσεων, συμβάλουν στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων με τον οποίο ολοκληρώνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Συμπερασματικά, συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας και επισημαίνονται υπάρχοντες περιορισμοί και προτάσεις για επέκταση της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το κύριο καθήκον του μάνατζμεντ είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο ώστε οι άνθρωποι να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους μέσα από τη διοχέτευση των ενεργειών τους προς οργανωσιακούς σκοπούς (McGregor, 1957, p. 18, όπως αναφέρεται από Vasu et.al, 1998, p. 45). Αντίστοιχα, οργάνωση είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται όταν τα άτομα συναθροίζονται ως ομάδα για να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό (Vasu et.al, 1998, p. 3). Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι οι στόχοι, το περιβάλλον, οι συμπεριφορές και διαδικασίες, η κουλτούρα και δομή όπως και όλοι οι παράγοντες που εμποδίζουν, επιτρέπουν ή ενισχύουν την ατομική, ομαδική και οργανωσιακή ικανότητα και απόδοση (Wheeler, 2003). Τα συστήματα μάνατζμεντ θεωρούνται εργαλεία για την κατεύθυνση μεγάλων περίπλοκων οργανισμών προς συγκεκριμένους σκοπούς. Πιο συγκεκριμένα, παρέχουν μια μορφή ελέγχου στην οργάνωση και ενισχύουν την αποδοτικότητα των διοικητικών ενεργειών. Στην πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, είναι συνηθέστερο φαινόμενο οι πιο βασικές συμπεριφορικές προσεγγίσεις με επίκεντρο τον άνθρωπο να παραβλέπονται και να επιλέγονται αυστηρές, άμεσες και πιο λογικές οπτικές συστημάτων μάνατζμεντ. Η αντίληψη του μάνατζερ στον Δημόσιο τομέα ως ένας διαχειριστής τεχνικών συστημάτων πρέπει να εγκαταλειφθεί επ' ωφελεία μιας οπτικής όπου θα είναι σχεδιαστής τόσο των κοινωνικών όσο και τεχνικών συστημάτων της υπηρεσίας (Vasu et.al, 1998, p. 286, 287, 306).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται με όλες τις πτυχές που αφορούν την πρόσληψη, διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπων στους οργανισμούς (Armstrong, 2021, p.1). Στοιχεία της ΔΑΠ όπως η επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν και αρχές της επιστημονικής διοίκησης σύμφωνα με τον Taylor (Κέφης, 2005, σελ.64). Θεωρείται ότι οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που είναι πιθανότερο να συσχετιστούν με θετική οργανωσιακή απόδοση παρατηρούνται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες την πρόσληψη, την επιβράβευση, τις σχέσεις και την ανάπτυξη (Katou and Budhwar, 2007). Σύμφωνα με τον Kaufman (2001), η ΔΑΠ γνωστή και ως «Διαχείριση Προσωπικού» είναι η επιστήμη και πρακτικές που διαχειρίζονται την φύση των εργασιακών σχέσεων και όλες τις αποφάσεις, πράξεις, και ζητήματα που σχετίζονται με αυτή τη σχέση. Τα προοδευτικά συστήματα ΔΑΠ αποτελούνται από ένα συνδυασμό ευέλικτου εργασιακού σχεδιασμού, προαγωγών βάση προσόντων και εκπαίδευσης (Ichniowski, 1990). Η ΔΑΠ θεωρείται πώς

υιοθετήθηκε από τον δημόσιο τομέα όταν υπήρξε μετάβαση από μια αυστηρά κανονιστική κουλτούρα σε μια που επικεντρώνεται στην απόδοση (Leisink et al., 2021). Η έλευση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM), που στόχευσε στη μεταφορά πρακτικών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα, άλλαξε τη επικέντρωση του δημόσιου τομέα από την καθαρά διοικητική προσέγγιση στο μάνατζμεντ ως μέρος μιας μεγαλύτερης στρατηγικής προς βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, και της ποιότητας εξυπηρέτησης (Chiwawa, 2022). Οι Ρωσσίδης κ.α. (2020, σελ. 104), επισημαίνουν ότι τα οφέλη που δύνανται να προκύψουν μέσω του NDM εντοπίζονται στην καλυτέρευση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω των αξιών που χαρακτηρίζουν την εν λόγω διοικητική τάση. Επιπλέον, μας μεταφέρουν ότι το NDM ως διοικητικό ρεύμα πρεσβεύει ως κυριότερες αξίες την οικονομικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα καθώς και τη νομιμότητα και λογοδοσία (Λαδή και Νταλάκου, 2016). Ευρύτερος σκοπός αποτελεί η παροχή Δημοσίων αγαθών, ήτοι αγαθά τα οποία αξιοποιούνται από ένα άτομο χωρίς να αναιρείται η ικανότητα παροχής του ίδιου αγαθού σε άλλο άτομο. Επιπλέον, ο αποκλεισμός του Δημόσιου αγαθού προς συγκεκριμένο άτομο είναι μη επιτρεπτό, μη εφικτό ή και τα δύο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Εθνική Ασφάλεια που παρέχεται από τον Δημόσιο Οργανισμό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (Vasu et al., 1998, p.13). Οι Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί αποτελούν καίρια στοιχεία του οικονομικού μας συστήματος, καθώς παράγουν αγαθά και παρέχουν υπηρεσίες που είναι αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία άλλων τομέων της οικονομίας (Xanthopoulou and Kefis, 2019). Στο Δημόσιο τομέα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μεγαλύτερο και σημαντικότερο παράγοντα παραγωγής. Ως ανθρώπινο κεφάλαιο νοείται η γνώση και ικανότητες όλου του πληθυσμού ή εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού (Ireland and Hitt, 1999). Υφίστανται τρεις παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα, ο ενδιαυσμός των πολιτών να πληρώσουν υψηλότερους φόρους, η διαρκής απαίτηση για δημόσιες υπηρεσίες και τα αυξανόμενα κόστη παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών, έχουν θέσει υπερβολικές απαιτήσεις στην κυβέρνηση ως προς την παραγωγικότητα. Η αποτελεσματική απόδοση μπορεί να μην μειώσει αυτές τις αντικρουόμενες πιέσεις, αλλά θα προσδώσει ωστόσο τη βάση για μια πιο λογική διοικητική αντίδραση απέναντι στην μη ορθολογική αξιοποίηση των δημοσίων πόρων (Vasu et al., 1998, p. 352).

Θα πρέπει να τονιστούν ωστόσο και οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ στο Δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, πρέπει να είναι ικανοί να εργάζονται σε ένα ιδιαίτερα περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον, επηρεαζόμενο από πολιτικές πιέσεις, τις απαιτήσεις των πολιτών, την νομοθεσία, την υποχρέωση για διαφάνεια, ενώ βρίσκονται υπό την εποπτεία του κοινοβουλίου, του εκάστοτε αρμόδιου ελεγκτικού μηχανισμού καθώς και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Επιπροσθέτως, δουλεύουν με πεπερασμένη ή περιορισμένη χρηματοδότηση από τον προϋπολογισμό, με έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού και εντός μίας πολύ αυστηρής εργασιακής νομοθεσίας (De Waal, 2010). Εκτός αυτού, οι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη παρακίνηση από ότι οι αντίστοιχοι που υπηρετούν το κράτος (Goulet and Frank, 2002). Οι Bourantas and Papalexandris (1992) στην έρευνα τους εντόπισαν συγκεκριμένες διαφορές, όπως ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα σε σύγκριση με τον δημόσιο είναι πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι. Όπως αναφέρεται από τους Vasu et al. (1998, p.8), οι διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα περιορίζουν επίσης την δυνατότητα μεταφοράς και εφαρμογής τεχνικών και ιδεών του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στο Δημόσιο.

2.2 Εργασιακή Απόδοση

Η πεποίθηση πως η ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα για μια εταιρεία έχει επικρατήσει στους ακαδημαϊκούς κύκλους για πολλά χρόνια (Huselid, 1995). Η εργασιακή απόδοση ορίζεται από τους Motowidlo et al. (1997) ως η αθροιστική αξία προς τον οργανισμό όλων των ξεχωριστών συμπεριφορών που επιδεικνύει ένα άτομο για ορισμένο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα, οι συμπεριφορές αφορούν αυτά που κάνουν οι άνθρωποι στη δουλειά. Η απόδοση είναι συμπεριφορά με αξιολογικό παράγοντα που εκτιμάται ως αρνητική ή θετική για την ατομική ή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα αφορούν καταστάσεις ή συνθήκες ανθρώπων ή πραγμάτων που αλλάζουν σύμφωνα με την απόδοση και συνακόλουθα είτε ενισχύουν είτε μειώνουν την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ένα μοντέλο απόδοσης θα πρέπει να επικεντρώνεται στις συμπεριφορές και όχι στα αποτελέσματα. Οι εταιρείες που επισκοπούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το προσωπικό τους, πρέπει να είσαι σε θέση διαχειρίζονται την συμπεριφορά και αποτελέσματα όλων των εργαζομένων (Noe et al. 2000, p.276). Σύμφωνα με την θεωρία του (Becker, 1975) που αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο όπως αυτή αναφέρεται από τον (Gattiker, 1995), ένα άτομο το οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του στην αγορά, συνοδεύεται από μια

αξία του συνόλου των χρημάτων, χρόνου και λοιπών προσωπικών πόρων που έχει αναλώσει για να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες με σκοπό να εκτελέσει μια δουλειά. Υπάρχει σημαντική υποστήριξη της ιδέας πως ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό της επηρεάζει την απόδοσή της (Ichniowski, 1990). Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παράγει σημαντικά αυξημένο οικονομικό αποτέλεσμα. Επτά διαστάσεις που φαίνεται να χαρακτηρίζουν την πλειοψηφία αν όχι το σύνολο των συστημάτων που παράγουν κέρδη μέσω του ανθρώπινου παράγοντα σύμφωνα με τον Pfeffer (1988) είναι η εργασιακή ασφάλεια, οι επιλεκτικές προσλήψεις, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες και η αποκέντρωση των αποφάσεων ως βασική αρχή του σχεδιασμού της οργάνωσης, συγκριτικά υψηλή αμοιβή βασιζόμενη στην οργανωσιακή απόδοση, εκτενής εκπαίδευση, μείωση των εμποδίων από αυστηρές ιεραρχίες, συμπεριλαμβανομένων ενδυματολογικών, λεκτικών, και μισθολογικών διαφορών ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα και η γενικευμένη διάχυση των πληροφοριών σχετικά με την οικονομική απόδοση του οργανισμού. Ο Wright et al (1994) ανέφερε πως οι άνθρωποι πόροι δύνανται να αποτελέσουν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν πληρούν τα παρακάτω κριτήρια: είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δεν είναι εύκολη η μίμηση και αντικατάσταση τους. Το ιδανικό άτομο για μια επιχείρηση που στοχεύει διαρκώς στην επιτυχία έχει την εσωτερική επιθυμία αλλά και την ικανότητα να πετύχει εξαιρετικές επιδόσεις (Μπουραντάς, 2005, σελ. 56). Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ, δοκιμάζουν συστήματα και πιθανότητες χρησιμοποιώντας όλους τους πόρους ώστε να βρουν εφικτές λύσεις (HBR, 1998, p. 209). Σύμφωνα με τους Diefendorff et al (2002), οι Katz and Kahn (1978) θεωρούν πως η αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία απαιτεί από τους υπαλλήλους όχι μόνο να εκτελούν τον προδιαγεγραμμένο τους ρόλο, αλλά επιπρόσθετα να συμπεριφέρονται με τρόπους που ξεπερνούν τις επίσημες υποχρεώσεις τους. Η σωστή διοίκηση και η επαρκής διάδοση της εταιρικής κουλτούρας δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση (Rózsa *et al.*, 2023). Η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων εντός της εταιρείας είναι δυνατόν να επηρεάσει την μετρήσιμη απόδοση της, επομένως η ΔΑΠ είναι μέρος της εταιρικής στρατηγικής (Wau and Purwanto, 2021). Μετά την απόφαση αξιοποίησης των πρακτικών της ΔΑΠ, πρέπει να στραφούμε στο ποια μορφή της είναι πιθανότερο να είναι πιο αποτελεσματική (Guest et al, 2003). Το ποια είναι η πιο αποτελεσματική χρήση της ΔΑΠ εξαρτάται από την εφαρμογή ενός διακριτού συνδυασμού πρακτικών. Η μέχρι σήμερα έρευνα υποστηρίζει θετική σχέση ανάμεσα στις

καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την οικονομική απόδοση της εταιρείας (MacDuffie 1995).

Ορισμένοι οργανισμοί εφαρμόζουν συστήματα με επίκεντρο την απόδοση όπου γίνεται ξεκάθαρο στους εργαζόμενους τι απαιτείται από αυτούς εναρμονίζοντας τους μάνατζερ που χαράζουν την στρατηγική με αυτούς που την εκτελούν ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Ειδικότερα, απαιτούνται τρία στάδια: ο ορισμός της απόδοσης, η μέτρηση αυτής και η ανατροφοδότηση επί αυτής. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να αξιοποιηθούν λογισμικά που υποστηρίζουν τους μάνατζερ να αξιολογήσουν την απόδοση στην εργασία και να εντοπίσουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.. Ένας στόχος των συστημάτων απόδοσης είναι να αναπτύσσονται εργαζόμενοι αποτελεσματικοί στην δουλειά τους. Σε περιπτώσεις που δεν αποδίδουν καλά στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσης τους και ιδανικά η αναζήτηση όχι μόνο τον εντοπισμό των λαθών του εργαζομένου αλλά και τα αίτια εμφάνισης αυτών (Noe et al., 2000, p. 569, 276, 593, 279). Η θέσπιση μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων σε ορισμένη χρονική περίοδο θα ενισχύσει την αποδοτικότητα των Δημόσιων υπηρεσιών συμβάλλοντας παράλληλα στην ορθή εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται (Xanthopoulou and Kefis, 2019). Στον Δημόσιο τομέα δεν υφίσταται ένα ξεκάθαρο κριτήριο, όπως η κερδοφορία για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, που συνακόλουθα κάνει δυσκολότερη την μέτρηση της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και οργανωσιακό επίπεδο. Επειδή οι τυπικοί Δημόσιοι οργανισμοί δεν πωλούν αυτά που παράγουν, δεν έχουν την δυνατότητα να μετρήσουν την απόδοση μέσα από την πληροφορία που μπορεί να εξαχθεί μέσω της αγοράς (Vasu et al., 1998, 246, p. 17). Οι υπηρεσίες ποικίλουν μεταξύ τους αλλά η βασική τους διαφορά με τα φυσικά προϊόντα είναι ότι τα τελευταία είναι απτά ενώ οι υπηρεσίες είναι άυλες. Ως αποτέλεσμα, οι υπηρεσίες τείνουν να είναι λιγότερο τυποποιημένες από τα φυσικά προϊόντα και περιλαμβάνουν πιο συχνά επαφές πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να υποτιμούν την παραγωγικότητα των υπηρεσιών με διάφορους τρόπους (OECD, 2018). Οι υπάλληλοι στο Δημόσιο παρέχουν υπηρεσία σε προβλήματα που δεν είναι εύκολα πάντα να κατανοηθούν. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να υποθέσει κανείς ότι ένας κοινωνικός λειτουργός που χειρίζεται περισσότερες υποθέσεις είναι πιο αποτελεσματικός. Αυτή η δυσκολία στην μέτρηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης χωρίς ένα αποδεκτό κριτήριο επιτυχίας έχει καταλήξει να κρίνονται οι εργαζόμενοι σε σχέση με καθορισμένες διαδικασίες που ισχύουν για όλους. Επιπλέον, ενώ οι Δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από περισσότερη ευθύνη και

λογοδοσία σε σχέση με τις επιχειρήσεις, οι υπάλληλοι θεωρούνται λιγότερο υπεύθυνοι. Οι γραφειοκρατικοί κανόνες και η τάση της λήψης αποφάσεων από υψηλότερα κλιμάκια απομακρύνει τη Δημόσια Διοίκηση από συμμετοχικές διοικητικές πρακτικές και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Vasu et al., pp. 247-248). Η χαμηλή επίδοση του δημόσιου τομέα μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των κακών αντιλήψεων σχετικά με την εκπαίδευση, τη διοίκηση και της εργασιακές παροχές σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Fletcher et al., 2020). Επιπλέον, οι μάνατζερ στο Δημόσιο Τομέα συχνά βρίσκονται σε καταστάσεις όπου δεν έχουν υποστήριξη από προϊστάμενους ή συναδέλφους ενώ απαιτείται και αναμένεται από αυτούς να ανταπεξέλθουν μόνοι τους (Wolf and Sherwood, 1981).

Ο De Waal (2010) εστίασε στο πλαίσιο των οργανισμών υψηλής απόδοσης, οι οποίοι ορίζονται ως οι οργανισμοί που πετυχαίνουν αποτελέσματα τα οποία είναι καλύτερα από αυτά των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο στην διάρκεια μιας περιόδου πέντε με δέκα ετών. Οι δημόσιοι οργανισμοί αν επικεντρωθούν στους παράγοντες που συνιστούν έναν οργανισμό ως υψηλής απόδοσης αυξάνουν τις πιθανότητες να γίνουν και αυτοί ένας, ενώ αρχικά θα χρειαστεί να αφιερώσουν χρόνο στην βελτίωση των παραγόντων της μακροχρόνιας δέσμευσης στην οργάνωση και της ποιότητας της διοίκησης. Οι μάνατζερ υψηλής απόδοσης είναι αυτοί που καθοδηγούνται από αρχές όπως η εστίαση στο πελάτη, η συνεχής βελτίωση και η ποιότητα (Angelini and de Aquino Guimaraes, 2005). Ένας σημαντικός δείκτης της απόδοσης στην εργασίας είναι η παραγωγικότητα, ήτοι το σύνολο των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους πόρους που αξιοποιήθηκαν (Matteucci et al., 2005). Οι οικονομολόγοι συναρπάζονται από την ιδέα πως οι διαφορές παραγωγικότητας ανάμεσα στις εταιρείες, εντός και εκτός της ίδιας χώρας, δεν μπορούν να αιτιολογηθούν μόνο σε τεχνολογικές διαφορές ή στο διεθνές εμπόριο, αλλά επίσης σε διαφορές στην χρήση πρακτικών μάνατζμεντ (Syverson, 2011). Η παραγωγικότητα σχετίζεται με κάτι το οποίο ονομάζεται «διαδικασία παραγωγής». Όλοι οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών, μπορούν να αντιμετωπιστούν ως μετατροπείς πόρων από μια μορφή σε μία άλλη. Όταν λέμε πως μια διεργασία είναι «παραγωγική», εννοείτε πως λαμβάνουμε ικανοποιητική απόδοση παραγωγής από αυτήν. Αυτό σημαίνει πως η ποσότητα είναι ικανοποιητική αν λάβουμε υπόψη τη σχέση εισροών εκροών. Με άλλα λόγια, η διεργασία είναι «αποδοτική». Την ίδια στιγμή, η έννοια παραγωγικός υφίσταται υπό την προϋπόθεση πως η ποιότητα είναι

ικανοποιητική σε σχέση με τις προϋποθέσεις απόδοσης που έχουν τεθεί, και επομένως η διεργασία είναι αποτελεσματική (Balk, 1973). Η Fenizia (2022), διαπίστωσε ότι οι μάνατζερ στο Δημόσιο έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των υπηρεσιών που επιβλέπουν, παρά την περιορισμένη δυνατότητα να προβούν σε αποφάσεις που αφορούν την επιλογή του προσωπικού. Επιπλέον, στην έρευνα που πραγματοποίησε, υποστήριξε ότι η αναδιάρθρωση των τοποθετήσεων των μάνατζερ κατά μήκος της Δημόσιας Διοίκησης θα επιφέρει αύξηση του αποτελέσματος των υπηρεσιών περισσότερο από το διπλάσιο του οφέλους που έχει η απόλυση των χειρότερων μάνατζερ σε ποσοστό 20%. Το παραπάνω αποκτά ιδιαίτερη αξία εάν ληφθεί υπόψη η δυσκολία της σημαντικής βελτίωσης των πηγών άντλησης στελεχών. Η απροθυμία των υπαλλήλων να εμπλακούν περισσότερο στην βελτίωση της παραγωγικότητας είναι κατανοητή. Διότι αρχικά, οι διοικούντες δεν έχουν αναλογιστεί αρκετά ποιες από τις ανάγκες των υπαλλήλων εξυπηρετούνται από μια τέτοια βελτίωση. Το να βελτιώνεις την παραγωγικότητα σημαίνει να δρας με νέους και διαφορετικούς τρόπους. Οι άνθρωποι αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάνουν πράγματα, την κατεύθυνση και την επιμονή των πράξεων τους, επειδή ο νέος τρόπος είναι πιο επικερδής συγκριτικά με τον παλιό. Η ουσία είναι πως η θέληση του υπαλλήλου για αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται πολύ από το τι σύστημα επιβράβευσης εφαρμόζει η κρατική διοίκηση, για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Balk, 1974).

2.3 Εργασιακή Ανάμειξη

Για να προσελκύσει και να διατηρήσει ένας οργανισμός υπαλλήλους κλειδιά, είναι ουσιώδες να παρουσιάζει και να εφαρμόζει αυτές τις πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ, που οι υπάλληλοι στόχοι βρίσκουν θεμιτές. Άρα, είναι οι οργανισμοί οι οποίοι πρέπει να διασφαλίσουν την ανάμειξη και δέσμευση των υπαλλήλων ως μέρος της διαδρομής για επίτευξη υψηλής απόδοσης (Guest et al., 2003). Οι Robbins and Coulter (2012, p. 374) υποστηρίζουν ότι μια προσέγγιση ή στάση αποτελεί εκτίμηση θετική ή αρνητική που αφορά αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα. Ειδικότερα, αντικατοπτρίζει τα αισθήματα του ατόμου για κάτι, όπως για παράδειγμα όταν κάποιος αναφέρει ότι του αρέσει η εργασία του. Ο μάνατζερ δεν ενδιαφέρεται για όλες τις στάσεις ενός υπαλλήλου αλλά κυρίως για ότι σχετίζεται με την εργασία. Οι κυριότερες ή πιο διαδεδομένες είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ανάμειξη. Ως εργασιακή ανάμειξη (job involvement) νοείται ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος ταυτίζεται με την δουλειά του, συμμετέχει ενεργά σε αυτή και θεωρεί την απόδοση του σημαντική για την

προσωπική του αξία (Robbins and Coulter, 2012, p. 377). Οι Lodahl and Kejner (1965) επισημαίνουν και αυτοί την έννοια ως το βαθμό ταύτισης με την εργασία ή τη σημασία αυτής στην συνολική εικόνα που έχει κάποιος για τον εαυτό του. Ένας υπάλληλος ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εργασιακής ανάμειξης αναγνωρίζει τη δουλειά του ως σημαντικό κομμάτι του εαυτού του και νοιάζεται πραγματικά για το είδος της εργασίας που εκτελεί. Δηλαδή, τα αποτελέσματα της εργασιακής ανάμειξης αφορούν και την αντίληψη για την ικανοποίηση ή σημασία που προκύπτει από την κάλυψη των απαιτήσεων της δουλειά, και με αυτή την οπτική συνδέεται με την εικόνα που έχει κάποιος για τον εαυτό του (May et al, 2004). Η θετική αυτή προσέγγιση συμβάλει ευεργετικά με διάφορους τρόπους στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι υψηλά επίπεδα ανάμειξης με τη δουλειά σχετίζονται με λιγότερες απουσίες, μικρότερα ποσοστά παραιτήσεων και μεγαλύτερη αφοσίωση των υπαλλήλων (employee engagement) στην εργασία (Robbins and Coulter, 2012, p. 377). Με άλλα λόγια, μπορεί να εκφραστεί ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο απασχολείται, συμμετέχει, και ενδιαφέρεται γνωστικά με την παρούσα εργασία του (Paullay et al., 1994, p. 2). Επιπλέον αντανακλά το βαθμό στον οποίο ένα άτομο ενδιαφέρεται και εμβαθύνει στην παρούσα εργασία του και όχι αποκλειστικά το βαθμό που τη θεωρεί ως κεντρικό κομμάτι της ζωής του. Ο Allport (1947) επισημαίνει ότι όταν το άτομο είναι αφοσιωμένο στην χρήση των ταλέντων του, στην κατανόηση της εργασίας του, και στην κτήση ευχάριστων κοινωνικών δεσμών με άλλους συναδέλφους ή μέλη της επιχείρησης, τότε ταυτίζεται με την εργασία του. Εκτός αυτού υποστηρίζει ότι για την επίτευξη του παραπάνω, απαραίτητος, όρος είναι οι φιλικές και ανεπηρέαστες κοινωνικές σχέσεις.

Ο Brown (1996) υποστήριξε πως η εργασιακή ανάμειξη υπονοεί μία θετική και κατά βάση ολοκληρωμένη εμπλοκή με τις κύριες πτυχές της δουλειάς. Η αύξηση της δύναται να ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα καθιστώντας τους υπαλλήλους πιο εστιασμένους στην εργασία τους και κάνοντας την δουλειά μια πιο ουσιαστική και ικανοποιητική εμπειρία. Οι δραστηριότητες που αφορούν τη δουλειά καταναλώνουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου και συνιστούν ένα σημαντικό μέρος της ζωής των περισσότερων ανθρώπων. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από την ενασχόληση του στην εργασία θεωρεί ότι το έργο του έχει νόημα και είναι απαιτητικό, απασχολείται σε περίπλοκες διεργασίες, χρησιμοποιεί πληθώρα ικανοτήτων, και μπορεί να ολοκληρώσει επιτυχώς μια σειρά αναθέσεων. Αυτό το άτομο έχει άποψη σχετικά με τον καθορισμό προτύπων απόδοσης και θετική σχέση με τον άμεσα υπεύθυνο που του παρέχει ανατροφοδότηση. Επιπλέον,

χαρακτηρίζεται από λιγότερες δικαιολογίες (όπως ασθένεια ή προβλήματα μετακίνησης) και περισσότερη προσοχή στην δουλειά, μειώνοντας τις απουσίες καθώς και την πρόθεση για παραίτηση (Duke et al, 2023). Οι Lodahl and Kejner (1965) απαρίθμησαν μια σειρά από ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με την εργασιακή ανάμειξη. Όπως για παράδειγμα το εάν κάποιος θα κάνει υπερωρία για να ολοκληρώσει μια δουλειά ακόμα και αν αυτή δεν είναι αμειβόμενη. Άλλες ερωτήσεις αναφέρονται στο πόσο γρήγορα περνάει ο χρόνος στη δουλειά ή στην αποφυγή ανάληψης επιπλέον εργασιακών αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Όλες οι ερωτήσεις αντιπροσωπεύουν είτε τον ψυχολογικό αυτοπροσδιορισμό ενός ατόμου με την εργασία ή το εγγενές κίνητρο του ατόμου στην εργασία για πλήρωση των αναγκών αυτοεκτίμησης του. Επιπρόσθετα, επισημαίνουν πως ο εργαζόμενος με υψηλό το χαρακτηριστικό της εργασιακής ανάμειξης δεν είναι απαραίτητα ευτυχισμένος με την εργασία του, μάλιστα πολύ δυσανεσθημένοι εργασιακά άνθρωποι μπορεί να έχουν το ίδιο επίπεδο εργασιακής ενασχόλησης με τους ευχαριστημένους (Lodahl and Kejner, 1965). Η ενασχόληση με μια συγκεκριμένη εργασία δεν είναι το ίδιο με την ενασχόληση με την εργασία γενικά (Kanungo, 1982). Το πρώτο είναι η άποψη ως προς την παρούσα εργασία και τείνει να είναι μια λειτουργία του πόσο η εργασία ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες του ατόμου. Αλλά η εμπλοκή με την εργασία σε γενικούς όρους ή με την κεντρικότητα της εργασίας στη ζωή του ατόμου είναι μια αντίληψη σχετικά με την αξία της εργασίας στη ζωή του ατόμου, και είναι περισσότερο λειτουργία της του κοινωνικού και πολιτιστικού υπόβαθρο του ατόμου. Και οι δύο μορφές εμπλοκής μπορούν να θεωρηθούν ως καταστάσεις (γνωστικές ή πεποιθήσεις) αυτοπροσδιορισμού. Η εργασιακή εμπλοκή θεωρείται ως ο βαθμός στον οποίο η συνθήκη εργασίας είναι κεντρική στην ταυτότητα του ατόμου. Η εργασιακή ανάμειξη ως συγκεκριμένη πεποίθηση σε ότι αφορά τη σχέση ενός ατόμου με την εργασία του, διαφέρει ωστόσο από την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία αποτελείται από την ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού με απόλυτη επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974).

Σύμφωνα με τους Macey and Schneider (2008), η εργασιακή ανάμειξη καταλαμβάνει τον ίδιο εννοιολογικό χώρο της αφοσίωσης ή δέσμευσης, και προς υποστήριξη της άποψης τους, κάνανε παραπομπή στον ορισμό των Harter et al. (2002) ο οποίος περιλαμβάνει ταυτόχρονα την ικανοποίηση και την ενασχόληση. Οι Maslach et al. (2001) θεώρησαν πως η αφοσίωση ή δέσμευση μπορεί να έχει ως χαρακτηριστικά την ενέργεια, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα. Η αφοσίωση ή δέσμευση των

υπαλλήλων (employee engagement) ορίζεται ως η προθυμία ενός υπαλλήλου να επενδύσει προσωπικά στον εργασιακό του ρόλο τόσο σωματικά και νοητικά όσο και συναισθηματικά. Το παραπάνω θα πρέπει να συμβάλει στην προώθηση εργασιακών σχέσεων και με τις αντίστοιχες ομάδες ατόμων ως αποτέλεσμα ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας (Fletcher et al., 2019, όπως αναφέρεται από Chiwawa, 2022). Επίσης έχει χαρακτηριστεί και ως η γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική κατάσταση ενός ατόμου η οποία διοχετεύεται επ' ωφελεία του οργανωσιακού αποτελέσματος (Shuck and Wollard, 2010). Ενώ η έννοια της αφοσίωσης ή δέσμευσης των υπαλλήλων είναι πλέον ευρέως γνωστή, αυτό που παραμένει αδιευκρίνιστο, είναι πως οι πρακτικές του τμήματος ΔΑΠ την υποκινούν και πως μπορεί να μετρηθεί αυτό βέλτιστα (Chiwawa and Wissink, 2021). Η ύπαρξη της παραπάνω έννοιας, είναι ένα θεμελιώδες βήμα προς συμπεριφορές που καθορίζουν την εργασιακή απόδοση, καθώς υπάλληλοι που ασχολούνται ενεργά με την εργασία τους δύνανται να επιτελέσουν ένα μεγάλο εύρος αναθέσεων (Rozla et al, 2023). Οι Meyer and Allen (1997) υποστηρίζουν ότι είναι φανερό πως όσο υψηλότερη είναι η ατομική αφοσίωση τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η εργασιακή απόδοση (όπως αναφέρεται από Wardiansyah et al., 2024). Ωστόσο, μεγάλος αριθμός υπαλλήλων δεν είναι πλήρως εργασιακά αφοσιωμένοι (Bates, 2004 όπως αναφέρεται από Sabiu and Abboh, 2016). Σύμφωνα με τον Gary (2015) υφίστανται διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αφοσίωση ή δέσμευση ενός υπαλλήλου. Αναλυτικότερα, αντίκτυπο έχουν: η ποιότητα των σχέσεων ενός ατόμου με τους προϊσταμένους, οι ευκαιρίες για αυτό-βελτίωση, η εμπλοκή στην λήψη αποφάσεων, η σωματική και ψυχική του υγεία, η εταιρική κουλτούρα, η επιβράβευση και η αναγνώριση, η ισορροπία ζωής και εργασίας, και η ξεκάθαρη επικοινωνία και απαιτήσεις. Στο πλαίσιο του Δημοσίου Τομέα, σύμφωνα με τον Kaufmann (2012), οι υπάλληλοι αποσυνδέονται από την εργασία τους, έχουν λιγότερο κίνητρο και μικρότερη αποδοτικότητα όταν βιώνουν φαινομενικά άσκοπα αλλά επιβαρυντικούς κανόνες και κατευθύνσεις ή διαδικασίες. Ανεξάρτητα όμως από τη φύση του οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός) η αφοσίωση ή δέσμευση ενός υπαλλήλου εξελίσσεται σε ένα χρήσιμο δείκτη απόδοσης (Rees, Alfes, and Gatenby, 2013).

2.4 Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι οργανισμοί απαιτούν, ως ελάχιστο, εργαζόμενους με ικανότητες να παράγουν ένα προϊόν ή να παρέχουν μια υπηρεσία (Argyris, 1977). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι μια απαραίτητη προσπάθεια των εταιρειών για την βελτίωση της ποιότητας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της

κοινωνικής αλλαγής (Sal and Raja, 2016). Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων στελεχώνει μια θέση εργασίας σε έναν οργανισμό έχοντας ακαδημαϊκό πτυχίο αλλά όχι την απαραίτητη γνώση και τις σχετικές ικανότητες (Khan et al., 2012). Οι οργανισμοί που έχουν ως πραγματικό στόχο την απόκτηση κερδών μέσα από την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, θα αναλώσουν την προσπάθεια που απαιτείται σε πρώτο επίπεδο για την πρόσληψη των σωστών ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα, ένας οργανισμός πρέπει να καθορίσει ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες που χρειάζεται και ποιες είναι δυσκολότερο να αλλάξουν μέσα από την εκπαίδευση (Pfeffer, 1998). Η νέα γνώση αρχίζει πάντα με το άτομο και η επιμέρους προσωπική του γνώση δύναται να μετατραπεί σε πολύτιμη οργανωσιακή γνώση συνολικά αν και παρατηρείται μια παρερμηνεία από την πλευρά των μάνατζερ στο τι είναι η γνώση και τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να την εκμεταλλευτούν (Nonaka, 2008, p.15-16). Ο Sussman (1973, p. 178), όπως αναφέρεται από τον (Argyris, 1977), υποστηρίζει ότι για να μπορέσει να εκτελεστεί μια ενέργεια απαιτείται η απόκτηση της αντίστοιχης ικανότητας του ατόμου να καταφέρει να θυμηθεί και να χρησιμοποιήσει τις απαντήσεις από προηγούμενως λυμένα προβλήματα ενώ παράλληλα αποφεύγει τις παγίδες και λάθη που έχει υποπέσει στο παρελθόν.

Τα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξυπηρετούν τις ανάγκες τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων, καθώς παρέχουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύσσονται διαρκώς και συνακόλουθα να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό (Noe et al., 2000, p.569). Σύμφωνα με τους Aguinis and Kraiger (2009) η εκπαίδευση αφορά την συστηματική προσπάθεια να επηρεαστούν οι ατομικές γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές με στόχο την καλυτέρευση της αποτελεσματικότητας σε ατομικό, συλλογικό και οργανωσιακό επίπεδο. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση διότι πιστεύουν στην θετική σύνδεση μεταξύ ανθρώπων και κερδών και στη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής (Pfeffer, 1998). Υπάρχουν κίνητρα για τους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς ώστε να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Gattiker, 1995). Οι Evans and Lindsay (2005, p.281) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που επενδύουν σημαντικά στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, αναγνωρίζουν την αξία που προστίθεται στις οργανωσιακές δυνατότητες και έχουν καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με όσες επιλέγουν μικρότερες συνεισφορές. Επιπρόσθετα, τα οικονομικά οφέλη της επένδυσης στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερης σημασίας από το κόστος της επένδυσης σε χαμένο

ανθρώπινο κεφαλαίο που προκύπτει από την κινητικότητα (Hansson, 2007). Η εταιρία πρέπει να επενδύσει στη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσω του καθορισμού ενός συνόλου εκπαιδεύσεων στοχευμένων στην διατήρηση και εξέλιξη των εργασιακών ικανοτήτων του ατόμου καθώς και ευκαιριών εξέλιξης για του υπαλλήλους που διευρύνουν τη βάση των ικανοτήτων τους (Wright et al., 1994). Όπως προκύπτει η αξία που περιλαμβάνει η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να παρατηρηθεί και στην υφιστάμενη σύνδεση της ποιότητας του προσωπικού με την επιτυχία ή μη εταιρεία ή οργανισμό (Sal and Raja, 2016). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ανθρώπινο κεφάλαιο από μόνο του ως πηγή μπορεί να χαρακτηριστεί ως βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση των ικανοτήτων και η διαχείριση προγραμμάτων ανάπτυξης όταν γίνεται κατόπιν μελέτης και σε ευθυγράμμιση με το στόχο της επιχείρησης, θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών και κατά συνέπεια θα έχει αντίκτυπο συνολικά στην επιχείρηση (Chan et al., 2004). Για να προσδιοριστεί η ανάγκη για εκπαίδευση πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι του οργανισμού και το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται να ολοκληρωθούν για να επιτευχθούν αυτοί. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να εντοπιστούν οι επιμέρους συμπεριφορές που θα επιτρέψουν την περάτωση των ανατιθέμενων έργων από τα αρμόδια στελέχη και σε συνέχεια αυτού να καθοριστούν οι ελλείψεις αυτών, εφόσον υφίστανται, σε δεξιότητες, γνώσεις ή ικανότητες ώστε να δύνανται να επιδείξουν την απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά (DeCenzo et al., 2015, p.270). Για την επιλογή και υποστήριξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος απαιτείται παράλληλα με την εκπαίδευση των επιμέρους δεξιοτήτων και το κατάλληλο κλίμα στον οργανισμό για να μπορέσουν μεταφερθούν στην πράξη αυτές οι γνώσεις και συμπεριφορές (Rouiller and Goldstein, 1993). Σύμφωνα με τους Guthrie and Schworer (1994), οι μη αμελητέοι πόροι που επενδύουν οι οργανισμοί στην εκπαίδευση και η ανταγωνιστική ανάγκη για ανάπτυξη της γνώσης και ικανοτήτων των εργαζομένων, επιδεικνύουν την σημαντικότητα μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, στα αποτελέσματα της έρευνας τους οι προσπάθησαν να επεκτείνουν την κατανόηση των παραγόντων που συμβάλουν σε ανάγκες εκπαίδευσης όπως αυτές γνωστοποιούνται από τα στελέχη, επισημαίνοντας τη σημασία της προσοχής στις αντιλήψεις και συμπεριφορές των εκπαιδευομένων.

Εκπαίδευση εργαζομένου νοείται η εκπαίδευση που προσβλέπει σε άμεσα αποτελέσματα και εστιάζεται στην τρέχουσα απασχόληση του εργαζομένου ενώ ανάπτυξη εργαζομένου ορίζεται ως η εκπαίδευση που επισκοπεί σε μακροπρόθεσμα

οφέλη και επικεντρώνεται στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου (DeCenzo et al., 2015, p.269). Ο MacDuffie (1995) υποστηρίζει πως ένα πακέτο από αλληλοσυνδεόμενες, και επικαλυπτόμενες πρακτικές της ΔΑΠ παρέχουν αρκετούς τρόπους με τους οποίους το εργατικό δυναμικό μπορεί να αποκτήσει ικανότητες. Υφίστανται πολλαπλές μέθοδοι εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, η παλαιότερη και συνηθέστερη είναι η εκπαίδευση επί της εργασίας (on-the-job training) όπου ο εκπαιδευόμενος εργάζεται μαζί με πιο έμπειρους υπαλλήλους σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες. Στην ίδια κατηγορία εμπίπτει και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) που επιτρέπει την ανάπτυξη ευρύτερης αντίληψης του τρόπου σύνδεσης των εργασιών στον οργανισμό (DeCenzo et al., 2015, p.271). Παρ' όλα αυτά, μερικές ομάδες είναι πιθανό να μην συμμετάσχουν σε αρκετή εναλλαγή ρόλων και εκπαίδευση εκτός του τομέα τους λόγω μιας νοοτροπίας που επιβάλλει την «αντίσταση στην ιδέα της ομάδας» (MacDuffie, 1995). Εκτός των παραπάνω, εκπαίδευση εκτελείται και μέσω επαγγελματικής μαθητείας όπου υπάρχει ένας συνδυασμός καθοδήγησης και εκπαίδευσης από έμπειρο μέντορα (DeCenzo et al., 2015, p.271). Η παροχή μορφών εκπαίδευσης (επίσημη ή ανεπίσημη), όπως βασικών ικανοτήτων, επί της εργασίας ή μέσω καθοδήγησης μέντορα, μπορούν να επηρεάσουν επιπρόσθετα την ανάπτυξη ενός υπαλλήλου (Huselid, 1995). Παράλληλα, στην λειτουργία της επιχειρησιακής εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθίσταται ολοένα αυξανόμενα εμφανής η ενσωμάτωση της τεχνολογίας (Gegenfurtner et al., 2020). Η μάθηση υποστηρίζεται ενεργά μέσω της τεχνολογίας, η οποία αναφέρεται και ως κάτι που αλλάζει τα δεδομένα στην επισήμανση της εκπαιδευτικής χρήση της (Selwyn, 2016). Πολλοί εκπαιδευόμενοι γενικότερα αντιλαμβάνονται τις παραδοσιακές μεθόδους και τα κίνητρα που παρέχουν ως αναποτελεσματικά και αδιάφορα (Dicheva et al., 2015). Οι σύγχρονοι μέθοδοι διδασκαλίας εκκίνησαν μια νέα σελίδα στην πεδίο της εκπαίδευσης (Drayton, 2014). Υφίσταται υψηλό ενδιαφέρον και υπάρχει εκτενής αναφορά στην ηλεκτρονική μάθηση. Έχουν υπάρξει διάφοροι ορισμοί όπως η αναγραφή ως η αξιοποίηση πληροφοριών και υπολογιστών για την δημιουργία μαθησιακών εμπειριών (Horton, 2012, p.1) ενώ σύμφωνα με τους Gaebel et al. (2014, p.17) αποτελεί γενικότερη έκφραση για κάθε είδος μάθησης που περιλαμβάνει πληροφορίες και επικοινωνίες τεχνολογίας στην υποστήριξη της μάθησης και διδασκαλίας. Τα συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης παρέχουν στους μαθητές την δυνατότητα για εκτεταμένες ευκαιρίες ως προς το έλεγχο της μαθησιακής διαδικασίας (Sorgenfrei and Smolnik, 2016), όπως για παράδειγμα η απόφαση σχετικά με τη ροή, ταχύτητα και ποσότητα της διδασκαλίας. Ένα τέτοιο είδος εκπαίδευσης μπορεί να

συσχετίζεται με την παιχνιδιοποίηση, δηλαδή την εφαρμογή τεχνικών σχεδίασης παιχνιδιών σε διαφορετικό πλαίσιο εφαρμογής με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερων επιπέδων αλληλεπίδρασης με τους μαθητευόμενους (Dowling-Hetherington et al, 2020). Επιπλέον, οι Anderson and Lawton (2009) καταγράφουν την αποτελεσματικότητα των προσομοιώσεων στην προώθηση της μάθησης. Αναλυτικότερα, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας αποτελεί η ευκαιρία που λαμβάνουν οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν εμπειρία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Σύμφωνα με τον Pietersen (2002, p. 46), οργανισμός μάθησης θεωρείται ένας οργανισμός αποτελούμενος από ανθρώπους οι οποίοι είναι προσαρμοστικοί σε αλλαγές και ικανοί να ανταποκριθούν σε αυτές. Επιπλέον, είναι ο οργανισμός ο οποίος έχει πολύτιμες πληροφορίες και κατανόηση του πώς τα άτομα και οι ομάδες μαθαίνουν και πώς μπορεί να μετατρέψει αυτή τη γνώση σε οργανωσιακή πράξη. Σε ένα τέτοιο οργανισμό είναι πιθανό να έχει αναπτυχθεί μια κουλτούρα «ανταπόδοσης» η οποία ενισχύει την ομαδική εργασία, τον πειραματισμό, την μάθηση και τον διαμοιρασμό της γνώσης (Pietersen, 2002, p. 181). Η ατομική μάθηση είναι σημαντική αλλά αν δεν μοιράζεται στα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού, η απόδοση της επένδυσης αυτής είναι αισθητά μικρότερη (Fuller, 2000, p.156). Για να έχει έναν επιτυχημένο σχεδιασμό ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι έχει εργαζόμενους που είναι προετοιμασμένοι να αναλάβουν θέσεις και καθήκοντα που παρουσιάζονται λόγω συνταξιοδότησης, προαγωγής, μεταγραφών, απολύσεων ή επέκτασης (Noe et al., 2000, p. 591). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, σύμφωνα με τους Guest et al. (2003) ως μια εκ των πρακτικών ΔΑΠ μπορεί να εκφραστεί από ένα σύνολο ερωτήσεων όπως, ποιο ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρίας έχει λάβει εκπαίδευση στις θέσεις όπου η εταιρία έχει τις περισσότερες προσλήψεις, πόσες μέρες εκπαίδευσης λαμβάνει ένας νέος υπάλληλος, για την θέση του, στον πρώτο χρόνο πρόσληψής του, και πόσες ένας με αρκετή εμπειρία. Επιπλέον, εφόσον οι έμπειροι υπάλληλοι λαμβάνουν κάποια εκπαίδευση ποιο ποσοστό αυτών αφορά την τωρινή τους θέση και ποιο στοχεύει στην ανάπτυξη των στελεχών μελλοντικά. Επειδή το τμήμα ΔΑΠ, διαχειρίζεται μια σειρά από πόρους που μπορούν να αποτελέσουν πηγές διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. ικανότητες του ανθρωπίνου κεφαλαίου, υπαλληλική δέσμευση, εταιρική κουλτούρα, ομαδικότητα κ.α.) ορίζεται ως ύψιστος στόχος η παροχή των κατάλληλων πόρων που προσφέρουν αξία, είναι σπάνιοι και δεν απομιμούνται εύκολα από άλλους οργανισμούς. Αυτό συνεπάγεται την εκπαίδευση του υπαλλήλων που είναι ικανοί και κατέχουν την

παρακίνηση να προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, απαιτεί και την διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού ώστε να ενθαρρύνεται η ομαδικότητα και εμπιστοσύνη. Όπως λογικά προκύπτει, πρέπει να αναπτύσσονται τα συστήματα που δύναται να υποστηρίξουν τα παραπάνω στόχους (Barney and Wright, 1997). Ο Osterman (1994) χρησιμοποιώντας δεδομένα από 694 κατασκευαστικά ιδρύματα των Η.Π.Α. κατάφερε να αναγνωρίσει μια ακόμα ωφέλεια από την αξιοποίηση πρακτικών ΔΑΠ, όπως η εκτενής εκπαίδευση, αυτή της συμβολής στην υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου θα συμβάλει στην επίτευξη της στρατηγικής ευελιξίας, η οποία και συνδέεται με την επιτυχία στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί σημαντικές επενδύσεις (Ireland and Hitt, 1999). Όσο η ανάγκη για ικανότητα αυξάνεται μέσα στην επιχείρηση από την εξέλιξη της τεχνολογίας, τόσο αυξάνουν και οι εργασιακές καινοτομίες του οργανισμού. Τρεις εκπαιδευόμενες μεταβλητές έχουν αξιοποιηθεί: η πρώτη μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων που λαμβάνει εκπαίδευση εκτός εργασίας, η δεύτερη μετράει το ποσοστό των κύριων υπαλλήλων που λαμβάνει διασταυρούμενη εκπαίδευση (εκτός κυρίου αντικειμένου), και η τρίτη μετράει την αξία που αποδίδεται στην ενίσχυση των ικανοτήτων σχετικά με άλλους στόχους της ΔΑΠ (Osterman, 1994).

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι ερωτήματα όπως μας μεταφέρει ο Gattiker (1995) για την περίπτωση των κρατικών οργανισμών, σχετικά με το πως και πότε θα αποσβεσθεί η επένδυση στην εκπαίδευση δεν έχουν ξεκάθαρη απάντηση, αφού απαιτείται ορισμένος χρόνος για να αποκτήσεις και να αναβαθμίσεις ικανότητες σε ένα εργατικό δυναμικό και ακόμη περισσότερος για να δεις τα οικονομικά οφέλη της ενισχυμένης απόδοσης και μειωμένης αποχώρησης στελεχών (Pfeffer, 1998). Παρόλο αυτά, εξακολουθεί να αποτελεί πολύ σημαντική στρατηγική που δύναται να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των στελεχών του Δημοσίου τομέα. Για να μπορέσει όμως να αποτελέσει τον ευγενή αυτό σκοπό, πρέπει να αποτελεί την σωστή συνταγή για την «αρρώστια» που βιώνει ο κάθε οργανισμός, ήτοι λεπτομερής εξέταση του σχεδίου, της εκτέλεσης και αξιολόγησης (Wooldridge, 1988). Η αύξηση της ποιότητας ενός δημόσιου οργανισμού δύναται να επιτευχθεί και μέσω της ενδυνάμωσης της αποφασιστικότητας της διοίκησης ώστε να εμπνέει αυτοπεποίθηση στους υπαλλήλους. Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα θα πρέπει να οργανώνουν πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη διοίκηση μέσα στο οποίο η εκπαίδευση και καθοδήγηση είναι τα κύρια στοιχεία στον δρόμο ωρίμανσης ενός στελέχους διοίκησης για να γίνει περισσότερο αποφασιστικό (Wolf and Sherwood, 1981).

Παράλληλα πρέπει οι διαδικασίες να είναι πραγματικά βελτιωμένες, απλοποιημένες και ευθυγραμμισμένες ώστε να μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση του οργανισμού στους πελάτες του. Πρέπει αντίστοιχα να οργανωθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο να επιτύχει αυτό τον στόχο. Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα πρέπει να επικεντρώνονται στην αύξηση της ποιότητας των υπαλλήλων εκπαιδύοντας τους να έχουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και αντοχή, παρακινώντας τους να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων και καλών πρακτικών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (De Waal, 2010). Μια ακόμη περίπτωση που μπορεί να υπάρξει ανάγκη για εκπαίδευση, είναι στο πλαίσιο ανανέωσης των ατομικών ικανοτήτων διότι τείνουν να μειώνονται φυσικά με το χρόνο (Thompson, 2007).

2.5 Στρατηγική Ηγεσία

Η ηγεσία φαίνεται να είναι σημαντική στην επιτυχία ή αποτυχία του κάθε οργανισμού (Weber, 2001). Ο Kotter (2001) υποστηρίζει ότι το μυστικό για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένας επιτυχημένος οργανισμός στον 21^ο αιώνα είναι η ηγεσία τόσο στην κεφαλή της ιεραρχίας όσο και σε μικρότερο βαθμό σε όλη την επιχείρηση. Οι House and Aditya (1997) ορίζουν την ηγεσία ως τη δραστηριότητα που δίνει σκοπό στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Bush and Glover (2003, p. 8, όπως μνημονεύεται από Davies and Davies, 2004), η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία επιρροής που καταλήγει στην επίτευξη επιθυμητών σκοπών. Περιλαμβάνει το να εμπνέεις και να υποστηρίζεις τους άλλους με προσανατολισμό την ολοκλήρωση ενός οράματος, που προκύπτει από τις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες του καθενός.

Η στρατηγική ηγεσία ασχολείται με τους κρίσιμους παράγοντες που επιτρέπουν την αλληλεπίδραση με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο επίτευξης της υψηλής απόδοσης. Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν την οργανωσιακή ικανότητα να:

1. Είναι στρατηγικά προσανατολισμένοι
2. Μετατρέπουν την στρατηγική σε πράξη
3. Φέρνουν πιο κοντά τους ανθρώπους με την οργάνωση
4. Καθορίζουν αποτελεσματικά στρατηγικά σημεία παρέμβασης
5. Αναπτύσσουν την στρατηγική απόδοση

Επιπρόσθετα, επιδεικνύουν:

1. Αδιάκοπη κίνηση για τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης

2. Ικανότητα να αφομοιώνουν
3. Προσαρμοστικότητα
4. Ευφυΐα

Με άλλα λόγια, η στρατηγική ηγεσία απαιτείται για να αντιμετωπιστούν οι αναταράξεις του περιβάλλοντος και η πάγια ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Jaleha and Machuki, 2018).

Ο Davies (2003, p. 303) αναφέρει ότι υπάρχει μια δυσκολία στην απομόνωση του στρατηγικού στοιχείου της καλής ηγεσίας, ενώ η δυσκολία αυτή έγκειται στην διάκριση των επιμέρους χαρακτηριστικών. Σκιαγραφώντας το προφίλ των ηγετών, οι Kirkpatrick and Locke (1991) αναφέρουν ότι έχουν υψηλή επιθυμία για επιτεύγματα. Έτσι, παίρνουν ευχαρίστηση από την επιτυχή ολοκλήρωση απαιτητικών εργασιών, την επίτευξη αριστείας καθώς και την ανάπτυξη καλύτερων τρόπων δράσης. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζονται έντονα από φιλοδοξία στην εργασία και καριέρα τους με επιθυμία να εξελιχθούν. Το γεγονός αυτό τους ωθεί στον ορισμό απαιτητικών στόχων τόσο για αυτούς όσο και τους οργανισμούς. Εκτός αυτού, οι ηγέτες είναι καλύτεροι στο να ξεπερνάνε εμπόδια υπό το πλαίσιο ότι τείνουν να είναι ακούραστοι με επιμονή στην ολοκλήρωση των προγραμμάτων τους. Η επιμονή, βέβαια, πρέπει να χρησιμοποιείται σοφά. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες προλαμβάνουν καταστάσεις, παίρνοντας πρωτοβουλία. Με άλλα λόγια, λαμβάνουν και εκτελούν αποφάσεις που οδηγούν στην αλλαγή και δεν περιμένουν να αντιδράσουν σε γεγονότα. Ο Μπουραντάς (2005, σελ. 229) διακρίνει ως κυριότερα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου την ευαισθησία και ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, την αυστηρότητα, την ακεραιότητα και την ταπεινότητα. Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι οι αξίες χωρίς τις οποίες η ηγεσία υπονομεύεται. Η αυτοπεποίθηση διαδραματίζει επίσης ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων και στην απόκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων. Και δεν είναι σημαντικό μόνο να έχει αυτοπεποίθηση ο ηγέτης αλλά και να έχουν οι υπόλοιποι αυτή την αντίληψη (Kirkpatrick and Locke, 1991).

Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι ασκούν επιρροή στον εαυτό τους σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να προσδίδει ο ίδιος την απαραίτητη παρακίνηση και προσανατολισμό ως προς συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η αξιοποίηση στρατηγικών που συμβάλουν στο παραπάνω δημιουργεί μια αίσθηση ελέγχου και υπευθυνότητας τα οποία επηρεάζουν θετικά την απόδοση (Manz, 1992, όπως αναφέρεται από Prussia et al., 1998). Στο ίδιο πλαίσιο, όσο υψηλότερος ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο

πιστεύει ότι είναι ικανός να εκτελέσει επιτυχώς μια συγκεκριμένη ενέργεια τόσο περισσότερη αυτοπεποίθηση θα έχει σε σχέση με την επιτυχία του σε ένα πεδίο εργασιών (Bandura, 1986, όπως αναφέρεται από Prussia et al. 1998). Ο όρος ανώτερος ηγέτης αναφέρεται σε ένα στέλεχος το οποίο είναι παραγωγικό και έχει υψηλές απαιτήσεις απόδοσης για τους υφισταμένους του, όντας κάποιος που αναθέτει μεγάλο φόρτο εργασίας και αναμένει από το τμήμα του να κάνει ότι καλύτερο μπορεί. Επίσης θεωρείται από ένας από τους καλύτερους του οργανισμού (“star of the organization”) και χαίρει υψηλής εκτίμησης και σεβασμού από τους ανωτέρους του (Javidan, 1991). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σελ. 209), ο ηγέτης ως έννοια δεν έχει υπόσταση σε περίπτωση που δεν συνεπάγεται με την παραγωγή αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, μνημονεύοντας τους Ulrich D. and Jenger J. (1999) επισημαίνει την αποτελεσματική ηγεσία με τη μορφή εξίσωσης ως το γινόμενο της συμπεριφοράς του ηγέτη και των αποτελεσμάτων. Σκοπό του ηγέτη η ενίσχυση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας παράλληλα με την ελάττωση του κόστους και έτσι να υπερκεράσει την δυσκολία της πολυπλοκότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων (Ρωσσίδης κ.α., 2020, σελ. 208). Σύμφωνα με τους Long and Thean (2011) ο ηγέτης ευθύνεται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στον οργανισμό μέσω της ενεργοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών παράλληλα με την διαμόρφωση της στρατηγικής. Επιπρόσθετα, ο Yulk (2013, p. 21), επισημαίνει ότι πρέπει να διευκολύνει σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο την προσπάθεια που καταβάλλεται ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί (όπως αναφέρεται από Ρωσσίδης κ.α., 2020, σελ. 159).

Για να επιτευχθεί η ποιότητα διοίκησης που θα συμβάλει σε έναν υψηλής απόδοσης οργανισμό πρέπει η διοίκηση του δημοσίου τομέα, να εργαστεί προς την δημιουργία ηγεσίας που εμπνέει. Οι ηγέτες πρέπει να είναι παράδειγμα προς μίμηση για τους υπαλλήλους και για την υπόλοιπη διοίκηση, καθώς και να καθοδηγούν του υφισταμένους τους για να επιτύχουν αξιοθαύμαστα αποτελέσματα (De Waal, 2010). Οι ηγέτες έχουν μια ισχυρή επιθυμία να ηγηθούν. Η ηγεσία παρακίνησης περιλαμβάνει την επιθυμία να επηρεάσουμε τους γύρω μας και συχνά συγχέεται με την ανάγκη για εξουσία. Το άτομο θα αξιοποιήσει την δύναμη του για να μεγαλώσει τον οργανισμό και να τον καταστήσει επιτυχημένο. Το επίκεντρο της δουλειά ενός ηγέτη είναι να δημιουργεί ένα όραμα, μια ιδέα του πως πρέπει να είναι ο οργανισμός και να προσπαθήσει να το πραγματοποιήσει. Οι ηγέτες δεν μπορούν να επιτύχουν αυτό το όραμα μόνοι τους, πρέπει να ωθήσουν τους υπαλλήλους να εργαστούν για τον ίδιο στόχο. Πρέπει να εμπνέουν ενθουσιασμό αφοσίωση, και υπακοή. Να

βεβαιώνονται πώς οι υφιστάμενοι τους έχουν συγκεκριμένες προκλήσεις και στόχους οι οποίοι να οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση (Kirkpatrick and Locke, 1991).

Οι πρακτικές ΔΑΠ μπορεί να επηρεάσουν το κίνητρο των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να δουλέψουν πιο σκληρά και πιο έξυπνα. Μερικά παραδείγματα προσπαθειών εταιρίας να ενθαρρύνει ορισμένες συμπεριφορές των υπαλλήλων της είναι η αξιολόγηση ατομικής και ομαδικής απόδοσης, η σύνδεση της αξιολόγησης με χρηματική επιβράβευση, η χρήση εσωτερικών συστημάτων προαγωγής τα οποία εστιάζουν στην απόδοση και άλλου τύπου κίνητρα τα οποία ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα των υπόλοιπων ενδιαφερομένων μερών με αυτά των υπαλλήλων (Huselid, 1995). Πρόκληση για τους ηγέτες ενός οργανισμού αποτελεί η συμβολή στην δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης (Fuller, 2000, p.154). Ο Welch (1985) υποστηρίζει ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει, και να μετατρέπει την γνώση σε πράξη άμεσα, είναι το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (όπως αναφέρεται από Fuller, 2000, p.153). Ο Charan (2008) εξηγεί πως υπάρχουν πολλοί ταλαντούχοι άνθρωποι, αλλά δεν τους εντοπίζουμε αρκετά γρήγορα, ούτε τους αναπτύσσουμε αντίστοιχα. Η ανάπτυξη γίνεται πιο γρήγορα όταν ο μέντορας παρέχει εκπαίδευση και εύστοχη ανατροφοδότηση στο σωστό χρόνο. Οι ηγέτες δεν είναι ανώτερα όντα και η ηγεσία δεν είναι κάποιο είδος ανταμοιβής, είναι μια δουλειά όπως όλες οι άλλες και ως εκ τούτου δεν γίνεται το ίδιο καλά από όλους. Σε μεγάλο βαθμό ένα ηγετικό στέλεχος γίνεται, ήτοι αξιοποιούνται διάφοροι μέθοδοι για να αναπτύξει τις ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά του (Μπουραντάς, 2005, σελ. 287). Η καλλιέργεια των ηγετικών ικανοτήτων δεν είναι αποτέλεσμα ενός σεμιναρίου δύο εβδομάδων ή ενός τετραετούς κύκλου Πανεπιστημιακών σπουδών, αν και δύνανται να βοηθήσουν. Για να επιχειρήσει να ηγηθεί το άτομο, σε μικρό επίπεδο αρχικά, να συμβάλει στην προσαρμογή του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και να ενισχύσει ανάπτυξη του σε προσωπικό επίπεδο, θα πρέπει να υπάρξει η κατάλληλη ενθάρρυνση. Οι περισσότεροι σύνθετες ικανότητες παρουσιάζονται μέσα σε διάστημα δεκαετιών, παραπέμποντας στην «διαρκή μάθηση» ενώ όσο περισσότερες ώρες αφιερώνει κάποιος στη δουλειά τόσο θα ενισχύσει την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και την συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων του. Η κατάκτηση των δυνατοτήτων θα επιτευχθεί μέσα από μια σειρά δοκιμασιών και λαθών παράλληλα με καθοδήγηση και ενθάρρυνση (Kotter, 2001, σελ. 177-178).

Ένα παράδειγμα κακής ηγεσίας αποτελεί ένας οργανισμός όπου οι ηγέτες της παρακρατούν πληροφορίες (Pfeffer, 1998). Ανεξάρτητα με το πόσο ικανό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, αν τα άτομα είναι δυσαρεστημένα ή εκνευρισμένα, δεν πρόκειται η προσπάθεια τους να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού, ούτε θα παραμείνουν για πολύ σε αυτόν. Έτσι η υποστήριξη του εργαζομένου είναι καίριας σημασίας για τους οργανισμούς που επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρώπινου παράγοντα (Noe et al. ,2000, p. 565). Η περίσσια εστίαση στο μάνατζμεντ αντί της ηγεσίας, θα έχει ως απόρροια γραφειοκρατία και θα επικεντρώσει την προσοχή μας στο εσωτερικό του οργανισμού και όχι στην προσαρμογή στις συνθήκες όταν αυτές μεταβάλλονται (Kotter, 2001, σελ. 43). Η πλειοψηφία των μελετών για την ηγεσία εστίασε σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ενώ η περίπτωση των δημοσίων οργανισμών έχει αναλυθεί σε μικρότερο βαθμό και είναι περισσότερο αμφιλεγόμενη (Knies et al, 2016).

Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση Ερευνών

Στην έρευνα του Θερίου (2009) με την συλλογή τριακοσίων ογδόντα (380) ερωτηματολογίων από Ελληνικές επιχειρήσεις του δευτερογενή και τριτογενή τομέα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις άριστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στις οργανωσιακές ικανότητες. Εν συνεχεία, διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται έμμεσα από τις άριστες πρακτικές ΔΑΠ μέσω της οργανωσιακής μάθησης, της διαχείρισης γνώσης και των οργανωσιακών ικανοτήτων. Ο Ichniowski (1990) μελετώντας δεδομένα από διακόσιες (200) βιομηχανικές εταιρίες στην Αμερική συμπέρανε πώς υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης και των «προοδευτικών» πρακτικών της ΔΑΠ. Ωστόσο, μέσα από στατιστικά μοντέλα δεν μπορεί να καθοριστεί εάν τα πιο προοδευτικά συστήματα ΔΑΠ αυξάνουν την οικονομική απόδοση. Οι Sun et al. (2007) στην έρευνα τους όπου πραγματοποίησαν μια πολυεπίπεδη ανάλυση δεδομένων από ξενοδοχεία της Κίνας, συμπεραίνουν ότι υψηλής απόδοσης πρακτικές ΔΑΠ σχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση δεδομένων όπως η παραγωγικότητα και η αποχώρηση υπαλλήλων. Συνακόλουθα, ο Huselid (1995) βάσισε την ερευνά του σε ένα δείγμα από σχεδόν χίλιες (1000) εταιρίες στην Αμερική και συμπέρανε πώς οι υψηλής απόδοσης πρακτικές ΔΑΠ (εκτενής διαδικασίες προσλήψεων, εκπαίδευσης, επίσημη και ανεπίσημη διάχυση πληροφοριών κ.α.) έχουν οικονομικό αντίκτυπο και στατιστική σημαντικότητα τόσο στα απόδοση των υπαλλήλων (παραγωγικότητα και βαθμός αποχώρησης) όσο και στα βραχυχρόνια και μακροχρόνια εταιρικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Στην ερευνά τους οι Guest et al. (2003) βασισμένοι στα δεδομένα συνεντεύξεων που παρείχαν μάνατζερ τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από 366 εταιρίες στον κατασκευαστικό τομέα και στον τομέα των υπηρεσιών (εταιρίες με διαθέσιμα χρηματοοικονομικά στοιχεία), δεν διαπίστωσαν καμία στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και παραγωγικότητας όταν λαμβάνονται υπόψη αντικειμενικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Η παραγωγικότητα είναι σημαντικά συσχετισμένη με τον τομέα και φαίνεται να είναι υψηλότερη στις υπηρεσίες. Οι πρακτικές ΔΑΠ είχαν παρ' όλα αυτά θετική συσχέτιση με την κερδοφορία ανά υπάλληλο στον κατασκευαστικό τομέα αλλά ελάχιστη στο τομέα των υπηρεσιών. Σε υποκειμενικές εκτιμήσεις, ωστόσο παρατηρείται ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ μεγαλύτερης χρήσης πρακτικών ΔΑΠ τόσο με την παραγωγικότητα όσο και την απόδοση.

Έχοντας λάβει υπόψη τη τάση για θετική συσχέτιση άμεση ή έμμεση μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΠ και της απόδοσης των ανθρώπων και οργανισμών τουλάχιστον σε υποκειμενικό επίπεδο, θα προχωρήσουμε στον ορισμό ερευνητικών υποθέσεων για το σύνολο των μεταβλητών που θα περιλαμβάνει η παρούσα ποσοτική έρευνα.

3.1 Εργασιακή Απόδοση – Εργασιακή Ανάμειξη

Οι Lawler (1992) and Pfeffer (1994) υποστηρίζουν ότι ένα κρίσιμο στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις αποκτάται ενισχύοντας την ανάμειξη των υπαλλήλων μέσα από τον σχεδιασμό των εργασιών και οργανισμών. Η μελέτη των Diefendorff et al (2002) σε έρευνα που περιλαμβάνει εκατό τριάντα (130) εργαζόμενους με μέσο όρο παραμονής στην εργασία σχεδόν τρία χρόνια (ήτοι όχι προσωρινός χαρακτήρας), επιβεβαιώνει την εργασιακή ανάμειξη ως ένα πιθανό σημαντικό παράγοντα της ατομικής απόδοσης. Ως απόδοση αναφέρουν μια διευρυμένη οπτική που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των προϊσταμένων τόσο σε κριτήρια για τη θέσης εργασίας όσο και για τις συμπεριφορές. Οι Preuss and Lautsch (2002), στην έρευνα που διεξήγαγαν με συμμετέχοντες χίλιους επτακόσιους (1700) υπαλλήλους δεκαπέντε νοσοκομείων σε μία αστική περιοχή των ΗΠΑ συμπέραναν πώς ο βαθμός ανάμειξης των εργαζομένων έχει απευθείας αντίκτυπο στα αποτελέσματά τους. Επιπρόσθετα, επισημαίνουν ότι για τις εταιρίες, η δυνατότητα να εμπλέκουν τους υπαλλήλους τους σε αποφάσεις του οργανισμού εκτιμάται ως σημαντικός κινητήριος άξονας για την επιτυχία του οργανισμού. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Nurfalah et al (2021), η εργασιακή ανάμειξη έχει άμεση θετική επιρροή στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι συμμετέχοντες της μελέτης τους ήταν 86 υπάλληλοι της υπηρεσίας ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων του υπουργείου τουρισμού της Ινδονησίας.

Στον αντίποδα, σε έρευνα του Brown (1996) δεν βρέθηκαν ευρήματα που να καταδεικνύουν πώς η εργασιακή ανάμειξη, από μόνη της προσφέρει ιδιαίτερα υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Είναι πιθανό ότι υπάρχουν ψυχολογικοί ή συμπεριφορικοί παράγοντες (π.χ. συναίσθημα, κίνητρο, προσπάθεια, δημιουργικότητα, συνεργασία, ομαδικότητα, και αποξένωση) που δεν έχουν αναγνωριστεί και λειτουργούν ως μεσολαβητής της σχέσης της εργασιακής ανάμειξης και της απόδοσης. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζει το αίσθημα αυτοεκτίμησης του ατόμου (French and Kahn, 1962). Το παραπάνω είναι πιθανό να επηρεάσει θετικά και την εργασιακή ανάμειξη (job involvement) επειδή τα άτομα με μεγάλη αυτοεκτίμηση βλέπουν τον εαυτό τους ως ικανό και αποτελεσματικό και είναι πιθανότερο να

αναζητήσουν προκλήσεις που συμβάλλουν στην προσωπική βελτίωση στην εργασία συγκριτικά από αυτούς με χαμηλή αυτοεκτίμηση (Brown, 1996). Από το παραπάνω μπορεί να επισημανθεί μια πιθανή έμμεση σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ανάμειξης.

Παραθέτοντας και άλλες πιθανές έμμεσες σχέσεις, οι Nurfalah et al (2021) αναφέρουν θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης ή δέσμευσης των υπαλλήλων αναφέρουν. Στην έρευνα των Subiyanto et al. (2022) σε ογδόντα μόνιμους υπαλλήλους προκύπτει θετική συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης ή δέσμευσης των υπαλλήλων με την εργασιακή απόδοση. Επίσης, οι Harter et al (2002), στο μοντέλο ανάλυσης που χρησιμοποίησαν κατέληξαν ότι η αφοσίωση ή δέσμευση των υπαλλήλων σχετίζεται με σημαντικά εταιρικά αποτελέσματα. Αντίθετα, στην μελέτη των Wardiansyah et al. (2024) σε 150 εργαζόμενους μιας εταιρίας λιανικής, διαπιστώθηκε ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων δεν σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση, σε αντίθεση με την ικανοποίηση των υπαλλήλων για την εργασία τους. Η συσχέτιση με την ικανοποίηση αναφέρεται και από τους Stol et al. (2022), ενώ γενικότερα θεωρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύει την παραγωγικότητα (Robbins and Coulter, 2012, p. 396). Επιπλέον, απορρίφθηκε και η έμμεση σχέση μέσω της ικανοποίησης των υπαλλήλων που συσχετίζεται με την παρακίνηση και όχι την αφοσίωση. Επίσης αρνητικά ήταν τα ευρήματα των Sadiq et al. (2022) από τετρακόσιους πενήντα ένα (451) υπαλλήλους μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ινδονησία, απορρίπτοντας τη συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης των υπαλλήλων και της απόδοσης. Τέλος έμμεση συσχέτιση διαπιστώθηκε από τους Ahakwa et al. (2021) που ανέλυσαν δεδομένα από επτακόσιους είκοσι (720) υπαλλήλους τραπεζών στη Γκάνα, που καθόρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ως παράγοντα που μεσολαβεί στην σχέση.

Ως απόρροια των παραπάνω προκύπτει η ερευνητική υπόθεση:

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ανάμειξης.

3.2. Εργασιακή Απόδοση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με δεδομένο ότι τα στελέχη ενός οργανισμού είναι ο πιο πολύτιμος πόρος του, το μάνατζμεντ έχει την ευθύνη να τους υποστηρίξει. Εκτός της βελτίωσης της ποιότητας και παραγωγικότητας ως απόρροια της εκπαίδευσης, θα αυξηθεί και το ηθικό του προσωπικού (Evans and Lindsay, 2005, p.102). Στην έρευνα της Conti (2005) η εκπαίδευση φέρεται να έχει θετικό και ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο στην

παραγωγικότητα ενώ μέσω αυτής μπορεί να υπάρξει σταθερότητα στην απόδοση ανεξαρτήτως συνθηκών (Aguinis and Kraiger, 2009). Συνεπώς περισσότερη εκπαίδευση συνεπάγεται αποδοτικότερο βαθμό αποτελεσμάτων εκ μέρους των στελεχών ενώ και τα ίδια τα στελέχη που είναι αφοσιωμένα στο επάγγελμα και την καριέρα τους επιθυμούν την μάθηση των δεξιοτήτων που θα τους κάνουν καλύτερους συνολικά (Sal and Raja, 2016). Η σημασία και αξία της εκπαίδευσης στους οργανισμούς σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των στελεχών και του οργανισμού συνολικά. Επιπλέον, φέρει υψηλής σπουδαιότητας για τους μάνατζερ κάθε οργάνωσης καθώς ενισχύεται η παραγωγικότητα και η σταθερότητα των εταιριών τους (Khan et al., 2012). Οι Black and Lynch (1996) στην έρευνα τους για το αντίκτυπο των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο σε σχέση με την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων διαπίστωσαν στατιστική σημαντικότητα του ανθρώπινου πόρου στην παραγωγικότητα όπου μια 10% αύξηση στην μέση εκπαίδευση του οργανισμού θα οδηγούσε σε 8,5% αύξηση παραγωγικότητας σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και 12,7% σε λοιπές. Οι Liu and Batt (2007) σε έρευνα δύο χιλιάδων οκτακοσίων τριών (2.803) συμμετεχόντων μεγάλης αμερικανικής εταιρεία τηλεπικοινωνιών διαπιστώθηκε ότι η ανεπίσημη εκπαίδευση (informal training) σχετίζεται με υψηλότερη παραγωγικότητα ενώ τα αποτελέσματα επηρεάζονται και από τη θέση του εκπαιδευτή (υπάλληλος ή προϊστάμενος). Ο Khan (2012) διερεύνησε το αποτύπωμα της εκπαίδευσης στην επίδοση των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα της έρευνας του έδειξαν πώς η εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση. Επίσης σημαντικά αποτελέσματα διατύπωσαν και οι Karim et al. (2012) που μελέτησαν το αντίκτυπο της εκπαίδευσης σε αλυσίδα σούπερ-μάρκετ στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σε μια μικρού σκέλους έρευνα σε ιδιωτικό πανεπιστήμιο στην Γκάνα διαπιστώθηκε ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχει ως παράγωγο την υψηλότερη απόδοση (Ampomah, 2016). Επιπρόσθετα, σε μια έρευνα 160 ερωτηθέντων σε ένα νοσοκομείο της ίδιας χώρας, διαπιστώθηκε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων δύναται να βελτιώσει την απόδοση καθώς και την ανάπτυξη του οργανισμού (Issahaku et al., 2014). Οι Arthur et al. (2003) ανέπτυξαν μια ανάλυση από ένα δείγμα χιλίων εκατόν πενήντα δύο (1152) παρατηρήσεων από εκατόν εξήντα πέντε (165) πηγές και διαπίστωσαν την διαφορά των συνθηκών ανάλογα με το αν έχει προηγηθεί εκπαίδευση. Ειδικότερα, η εκπαίδευση είχε θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. Οι Barua et al. (2013) στην έρευνα τους στο τομέα υπηρεσιών παροχής πληροφοριών (IT services), αναγνώρισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού και της ατομικής εργασιακής απόδοσης,

όπου για κάθε μονάδα αύξησης της εκπαίδευσης υφίσταται 2,14% αύξηση στην εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα, διαπίστωσαν ότι στη γενική εκπαίδευση την οποία ένας υπάλληλος μπορεί να αξιοποιήσει και εκτός εταιρείας υπήρξε αύξηση της εργασιακής απόδοσης, ενώ η ειδική εκπαίδευση συναφή με την εταιρεία δεν συνδέεται θετικά με την απόδοση. Στην ανάλυση του Gattiker (1995) επισημαίνονται τα οφέλη μετά την εκπαίδευση όπου υφίσταται σημαντική διαφορά υπέρ της γενικής εκπαίδευσης σε σχέση με επιμέρους ειδικές. Οι Barret and O'Connell (2001), στην έρευνα τους αξιοποιώντας δεδομένα από ενενήντα επτά (97) επιχειρήσεις στην Ιρλανδία από το 1993 έως το 1996, κατέληξαν ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της γενικής εκπαίδευσης σε σχέση με την παραγωγικότητα αλλά όχι της ειδικής, ενώ το αντίκτυπο της γενικής εκπαίδευσης διαφέρει ανάλογα με το βαθμό επένδυσης.

Διαφορετικά ευρήματα έχουν οι Snape and Redman (2010) όπου δεν εντοπίζουν άμεση σχέση της εκπαίδευσης με την εργασιακή απόδοση. Όπως μεταφέρουν οι Motowidlo et al. (1997), σε έρευνα του Hunter (1983) βασισμένη σε τρεις χιλιάδες διακόσιες εξήντα τέσσερις (3264) περιπτώσεις διαπιστώθηκε πως οι ικανότητες επηρεάζουν άμεσα την γνώση στην εργασία και τις δεξιότητες και μόνο δια μέσου αυτού επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση. Ομοίως σύμφωνα με τον Cole (2002), είναι ευρέως γνωστό ότι η εκπαίδευση ενισχύει τις ικανότητες, γνώσεις και δυνατότητες συμβάλλοντας εν τέλει στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης στον οργανισμό (όπως αναφέρεται από Ampomah, 2016). Οι Anagnou and Chountalas (2015) σε έρευνα τους με συμμετοχή 103 καθηγητών στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση διαπίστωσαν ότι η πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι έχει λάβει λίγες γνώσεις και ικανότητες από προγράμματα εκπαίδευσης, που μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση του επιπέδου διδασκαλίας τους. Μια ακόμη περίπτωση όπου μελετήθηκαν οι εργασιακές ικανότητες είναι το μοντέλο του Huselid (1995) που συμπεραίνει ότι δεν συσχετίζονται με την παραγωγικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ορίζουμε την παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού.

3.3 Εργασιακή Απόδοση – Στρατηγική Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Robbins and Coulter (2012, p. 474), η έρευνα έχει δείξει ότι η ηγεσία συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση. Οι Quigley and Graffin (2017) επισημαίνουν ότι η στρατηγική ηγεσία είναι κρίσιμη για το οργανωσιακό

αποτέλεσμα (όπως αναφέρεται από Jaleha and Machuki, 2018). Όταν μια οργάνωση είναι επιτυχημένη αποδίδουμε την επιτυχία στην ποιότητα της ηγεσίας και αντίστροφα. Η οργανωσιακή απόδοση αποτελείται από ένα σύνολο μεταβλητών όπου το πρότυπο ηγεσίας είναι ένα εξ αυτών. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ στο Δημόσιο θα πρέπει να επισκοπούν στην απόκτηση ηγετικών χαρακτηριστικών όπως η φιλοδοξία, η επιθυμία για ηγεσία, η ειλικρίνεια και ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η ευφυΐα και η γνώση σχετικά με την εργασία τους. Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται και με το κατάλληλο ταίριασμα μεταξύ του προτύπου ηγεσίας και του βαθμού στον οποίο έχει τον έλεγχο ο ηγέτης σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ενώ η απόδειξη για συσχέτιση της αποτελεσματικότητας με ηγετικά χαρακτηριστικά έχει μικτές ενδείξεις, η αντίληψη ενός ηγέτη ως αποτελεσματικού συνδέεται ισχυρότερα με χαρακτηριστικά του (Vasu et al., 1998, pp. 89, 113-114, 96). Ο Kitonga (2017) στην ανάλυσή του σε μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) στο Ναϊρόμπι (Κένυα) κατέληξαν σε σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ πρακτικών στρατηγικής ηγεσίας και απόδοσης. Οι Chen et al. (2011), στην έρευνα τους στο Κινεζικό οργανωσιακό πλαίσιο εντόπισαν αντίστοιχη θετική σχέση ανάμεσα στην πατερναλιστική ηγεσία και την εργασιακή απόδοση. Στην μετασχηματιστική ηγεσία, μια εκ των πολλαπλών θεωριών ηγεσίας, ορίζονται τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία αν αθροιστούν θα οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού πέρα από κάθε προσδοκία. Ειδικότερα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι η ιδανική επιρροή, η εμπνευσμένη παρώθηση, η διανοητική διέγερση και η ατομική υποστήριξη (Hall et al., 2012, όπως αναφέρεται από Ρωσσίδης κ.α., 2020, σελ. 183). Σε έρευνα με συμμετέχοντες εκατόν τριάντα οκτώ (138) νοσηλευτές ενός μεγάλου δημόσιου νοσοκομείου στην Ιταλία η Belle (2014) διατύπωσε ότι η επίδραση στην απόδοση από την μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύεται σημαντικά από τον σχεδιασμό της εργασίας που στοχεύει σε υψηλότερη αντίληψη των συμμετεχόντων ότι οι ενέργειες τους έχουν θετικό αντίκτυπο στους ανθρώπους. Οι Gkolia et al. (2014) στην έρευνα τους με δείγμα εβδομήντα επτά (77) διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαπίστωσαν ότι ένα σύνολο ηγετικών χαρακτηριστικών είχαν αντίκτυπο στην ικανοποίηση των καθηγητών. Πρότερα είχαν επισημάνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση και την ποιότητα της δουλειάς που επιδεικνύει κάθε στέλεχος, η οποία μεταφέρεται και στην επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Bennis and Nanus (1985), οι μεγάλοι ηγέτες συχνά εμπνέουν τους ακολούθους τους να επιτύχουν πολύ καλά αποτελέσματα δείχνοντάς τους πώς η δουλειά τους συμβάλει σε ένα ουσιώδες αποτέλεσμα που αξίζει. Τα αποτελεσματικά

στελέχη έχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης. Ένα επιτυχημένο στέλεχος όμως, βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση βασιζόμενοι στην εκπαίδευση και την εξέλιξη, ενθαρρύνει τους υφισταμένους τους να εξελίσσουν τον εαυτό τους και παρέχει τους απαραίτητους πόρους για να συμβεί αυτό (Javidan, 1991). Οι Fuller et al. (1996) υποστηρίζουν ότι η θέση του ηγέτη στον οργανισμό δεν επηρεάζει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης, ενώ το από το δείγμα τους οι στρατιωτικοί και οι μαθητές απέδωσαν μεγαλύτερη συσχέτιση στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη και την απόδοση, σε σχέση με λοιπούς εργαζόμενους. Οι Prussia et al. (1998) στην ερευνά τους παρείχαν αποτελέσματα τα οποία καταδεικνύουν πώς οι στρατηγικές καλλιέργειας της ηγεσίας από το ίδιο το άτομο επηρεάζουν αντίστοιχα την ατομική του αποτελεσματικότητα που επακόλουθα έχει αντίκτυπο στην απόδοση του. Δηλαδή, η αυτό-αποτελεσματικότητα ρυθμίζει πλήρως τη σχέση μεταξύ της αυτό-ηγεσίας και της απόδοσης.

Οι Knies et al (2016) στην μελέτη τους συμπεραίνουν ότι εμπειρικές μελέτες έχουν κυρίως βρει θετική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης, αν και το μέγεθος της επιρροής διαφέρει έντονα ανάμεσα στις έρευνες. Συνεπώς, ο ρόλος του ηγέτη είναι πιθανώς σημαντικός όμως δεν πρέπει το γεγονός αυτό να μεγαλοποιείται. Στην έρευνα των Lieberman and O'Connor (1972) που βασίστηκε σε δεδομένα από εκατόν εξήντα επτά (167) μεγάλες επιχειρήσεις συμπέραναν ότι η ηγεσία έχει μικρότερο αντίκτυπο στις πωλήσεις και έσοδα από παράγοντες όπως ο βιομηχανικός κλάδος και η επιχείρηση αλλά υψηλό αντίκτυπο σε σχέση με το περιθώριο κέρδους. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι η επικέντρωση στην επίδραση της ηγεσίας ίσως απομακρύνει τον εντοπισμό σημαντικότερων επιρροών του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, οι Weber et al (2001) υποστηρίζουν ότι η παρουσία της ηγεσίας δεν έχει ως απόρροια υψηλό ή χαμηλό αποτέλεσμα, αλλά οι άνθρωποι το ερμηνεύουν έτσι. Στην μελέτη τους οι συμμετέχοντες λανθασμένα χρέωσαν θετικά αποτελέσματα στην καλή ηγεσία και άσχημα αποτελέσματα στην κακή ηγεσία ενώ η πραγματικότητα είναι πως μέσα στις συνθήκες που είχαν τοποθετηθεί εντόπισαν αποτελέσματα που προέκυψαν μόνο από την φύση της εκάστοτε κατάστασης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η κάτωθι ερευνητική υπόθεση:

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της στρατηγικής ηγεσίας.

3.4 Λοιπές Υποθέσεις

Έχοντας ορίσει το σύνολο των κύριων ερευνητικών υποθέσεων που μελετούν την σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης με την εργασιακή ανάμειξη, κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική ηγεσία θεωρήθηκε σκόπιμο να θέσουμε συμπληρωματικά και αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις για τις σχέσεις των λοιπών μεταβλητών μεταξύ τους.

Οι Duke et al (2023) στην ερευνά τους σε τριακόσιους ογδόντα δύο (382) εργάτες βιομηχανικών εταιριών στην νότια Νιγηρία, υποστήριξαν πώς η προσωπική βελτίωση βελτιώνει τη ανάμειξη. Ως εκ τούτου, υποστηρίζουν πώς οι εταιρίες θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές που παρέχουν ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη. Το παραπάνω μπορεί να εμπεριέχει εκπαιδευτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες για καθοδήγηση μέσα από μέντορες ώστε να βοηθηθούν οι υπάλληλοι και να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και εξελίσσοντας τις καριέρες τους. Επιπλέον, η εργασιακή ανάμειξη, σε άτομα με χαμηλή παρακίνηση μπορεί να επηρεαστεί ιδιαίτερα μέσα από την συμπεριφορά των προϊσταμένων και το σχεδιασμό της εργασίας (Brief and Aldag, 1975, όπως αναφέρεται από Brown, 1996). Αντίστοιχα, οι Jones et al. (1975) σε μελέτη πολιτικών υπαλλήλων και στρατιωτικών, συμπεραίνουν πώς η σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης των υφισταμένων προς τους ηγέτες ήταν πιο ισχυρή για αυτούς με χαμηλή εργασιακή ανάμειξη. Εκτός των παραπάνω, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης νοιάζεται για την ευημερία της ομάδας του, σχετίζονται με την εργασιακή ανάμειξη (Brown, 1996). Αναλυτικότερα, το να επιτρέπεις στους εργαζομένους να έχουν λόγο στην αποτελεσματική διαμόρφωση των προτύπων απόδοσης ωθεί την ανάμειξη του στελέχους. Έτσι, οι εταιρείες οφείλουν να αναπτύξουν τις πολιτικές που θα ενισχύουν την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε αποφάσεις που επηρεάζουν τους ρόλους και ευθύνες τους. Εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από εργασιακή ανάμειξη αποκτούν ένα αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης (Duke et al, 2023). Οι ηγέτες έχουν ακόμα, την ευθύνη να είναι βέβαιο ότι οι άνθρωποι διατηρούν και αναβαθμίζουν τις ικανότητες τους, εξασφαλίζοντας την κατάλληλη εκπαίδευση και αφοσίωση στο όραμα του οργανισμού (Kirkpatrick and Locke, 1991).

Στην ολοκλήρωση των ερευνητικών υποθέσεων, ορίσαμε τις κάτωθι υποθέσεις:

H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και εργασιακής ανάμειξης.

H5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και κατάρτισης ανθρωπίνου δυναμικού.

H6: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ανάμειξης και κατάρτισης ανθρωπίνου δυναμικού.

Από τα δεδομένα της έρευνας, πρόκειται να διερευνηθεί και τυχόν συσχέτιση των ανωτέρω μεταβλητών (εργασιακή απόδοση, εργασιακή ανάμειξη, κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική ηγεσία) με δημογραφικά στοιχεία του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου. Στο πλαίσιο αυτό, ορίζεται επιπρόσθετα η κάτωθι ερευνητική υπόθεση:

H7: Υπάρχει επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές της έρευνας.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Ερευνητικό Δείγμα

Η άντληση των δεδομένων της έρευνας προέκυψε από ένα σύνολο τριακοσίων (300) στελεχών του Δημοσίου Τομέα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο (βλ. παράρτημα). Ειδικότερα, οι διακόσια σαράντα επτά (247) απαντήσεις, ποσοστού 82,3% του συνόλου, προέκυψαν μέσα από ηλεκτρονική υποβολή αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι φόρμες στο Google, ενώ οι υπόλοιπες πενήντα τρεις (53) απαντήσεις, ποσοστού 17,7% του συνόλου, ήταν έντυπες συμπληρώσεις. Το παραπάνω δείγμα αποτελεί δείγμα ευκολίας και τα συμπεράσματα της έρευνας θα συμβάλουν να λάβουμε ενδείξεις για τα αποτελέσματα και όχι απόλυτα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα μας ορίζεται ως μη πιθανότητας καθώς βασίζεται στην κρίση σε προσωπικό επίπεδο του διενεργών την έρευνα, και όχι σε κάποια ορισμένη διαδικασία κατά την επιλογή των μελών. Ως εκ τούτου δεν μπορεί να υπάρξει ακρίβεια διότι δεν μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος του στατιστικού σφάλματος. Το δείγμα της έρευνας θεωρείται συμβατικό καθώς λήφθηκε με μόνο κριτήριο την ευκολία και περιορίζει τα συμπεράσματα για το βαθμό που το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 208). Επιπλέον, η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε δεκαεπτά (17) ημέρες ενώ σύμφωνα με την στατιστική και τον τύπο που εφαρμόζεται για τον έλεγχο του αριθμού απαντήσεων που ενδείκνυται για να υπάρχει στατιστική σημαντικότητα προκύπτουν τα κάτωθι:

Για τον υπολογισμό του απαιτούμενου αριθμού παρατηρήσεων αξιοποιήθηκε ο τύπος $N = Z^2 \cdot \Sigma^2 / e^2$, ο οποίος προκύπτει από τη λογική της κανονικής κατανομής και την εκτίμηση του διαστήματος εμπιστοσύνης (Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 225). Ειδικότερα λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι:

1. Αριθμός σταθερών τυπικών αποκλίσεων από την κανονική κατανομή $Z=1,96$ για 95% βαθμό εμπιστοσύνης.
2. Υπόθεση μεγέθους επιτρεπτού σφάλματος 5% άρα $e=0.05$
3. Υπόθεση μέσης απόκλισης τετραγώνων του πληθυσμού $\Sigma^2= 0.26$

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι απαιτείται συμβατικό δείγμα $N = [(1,96)^2 \cdot 0,26] / (0,05)^2 = 400$ παρατηρήσεις.

Ήτοι ικανοποιήθηκε το 75% της συνθήκης με το παρόν δείγμα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αξιοποιήθηκε λόγω του χαμηλού κόστους και της αμεσότητας στην συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων από ένα ευρύ σύνολο συμμετεχόντων

(Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 209; McLeod, 2023). Στο δείγμα ευκολίας που θα αναλυθεί έχουν συμμετάσχει στελέχη του Δημοσίου Τομέα από διάφορα μέρη της Ελλάδας.

4.2 Ερωτηματολόγιο

Όπως αναφέρεται από την Ζαχαροπούλου (2015), δειγματική επισκόπηση ή δημοσκοπήση (survey sampling) ορίζεται ως η έρευνα δειγματοληψίας που έχει στόχο να συλλέξει και να αναλύσει ένα σύνολο δεδομένων για την αναζήτηση των απόψεων, στάσεων ή συμπεριφορών. Σχεδόν πάντα, η συλλογή των δεδομένων αυτών εκτελείται μέσω μορφής ερωτηματολογίου. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι για την άμεση μέτρηση των συμπεριφορών με την πιο διαδεδομένη να είναι η κλίμακα του Likert. Η τελική φόρμα της κλίμακας Likert περιλαμβάνει πέντε ή επτά σκάλες που δίνουν την δυνατότητα να εκφραστεί μοναδικά ο βαθμός συμφωνίας με μια ορισμένη υπόθεση (McLeod, 2023). Εξαιρουμένων των εισαγωγικών ερωτήσεων της πρώτης ενότητας, οι υπόλοιπες αξιοποιούν την παραπάνω μέθοδο.

Για την δόμηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν υπάρχοντα ερευνητικά εργαλεία ανά μεταβλητή μελέτης. Ειδικότερα η εργασιακή ανάμειξη μελετήθηκε μέσω της κλίμακας «Job Involvement Scale» του Kanungo (1982). Αντίστοιχα για την κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιήθηκε η κλίμακα του Θερίου (2009) που έχει προκύψει από ανάλυση μίας σειράς ερευνών. Στο πλαίσιο διερεύνησης της στρατηγικής ηγεσίας οι ερωτήσεις προέκυψαν σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Davies and Davies (2004). Το τελευταίο κομμάτι που αφορά την εργασιακή απόδοση αποτελεί εργαλείο από την έρευνα των Rodwell et al (1998).

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε πέντε ενότητες. Στην αρχή, υφίστανται εισαγωγικές ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, εξετάζονται στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης ενώ σε σχέση με την εργασία ζητείται η εργασιακή εμπειρία, η κατηγορία του Δημόσιου Οργανισμού στην οποία ανήκει ο συμμετέχοντας καθώς και η θέση που κατέχει στον Οργανισμό. Εν συνέχεια, η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αφορά το βαθμό συμφωνίας με ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ανάμειξη, όπως για παράδειγμα «Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου», «Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου» και «Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά». Η τρίτη ενότητα σχετίζεται με την κατάρτιση του Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει δύο υποενότητες, την κατάρτιση σε δεξιότητες της εργασίας και την

κατάρτιση σε πολλές δεξιότητες. Στην πρώτη υποενότητα αναζητείται η συμφωνία με ερωτήσεις όπως η στέρηση σημαντικών δεξιοτήτων από τα στελέχη του οργανισμού, και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε δεξιότητες σχετικές με την εργασία τους σε σταθερή βάση. Αντίστοιχα ορισμένες ερωτήσεις από την δεύτερη υποενότητα αναφέρονται στην εκτέλεση διαφορετικών εργασιών από τους υπαλλήλους του οργανισμού και στην εκπαίδευση επί αυτών με σκοπό την δυνατότητα αντικατάστασης εφόσον απαιτηθεί. Στην τέταρτη ενότητα μελετάται η Στρατηγική Ηγεσία μέσα από ερωτήσεις όπως η διατήρηση της ισορροπίας του στελέχους μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών αναγκών, η επίγνωση της κατάστασης του Οργανισμού, χωρίς τον επηρεασμό από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες καθώς και η δυνατότητα μετατροπής της στρατηγικής σε δράση. Στην τελευταία ενότητα ερευνάται η αντίληψη των στελεχών σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση. Αναλυτικότερα, ερωτάται ο βαθμός στον οποίο θεωρείται ότι ο συμμετέχοντας έχει το καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης στην εργασία, αν υφίσταται προσπάθεια ώστε να μην απουσιάζει το στέλεχος, και αν νιώθει περηφάνεια για την απόδοση στην εργασία.

4.3 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αξιοποιήθηκε το πρόγραμμα λογισμικού SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences). Αρχικά, για κάθε μια ερώτηση της κλίμακας Likert, από την δεύτερη έως και πέμπτη ενότητα έγινε έλεγχος των απαντήσεων ώστε να εξετασθεί αν τα αποτελέσματα προσομοιάζουν την κανονική κατανομή, προκειμένου να προχωρήσουμε στις υπόλοιπες αναλύσεις. Ειδικότερα, για το σκοπό αυτό εξήχθησαν και αξιοποιήθηκαν από το SPSS στατιστικά δεδομένα όπως ο μέσος όρος, η διάμεσος, η τυπική απόκλιση, η ασυμμετρία και η τυπική απόκλιση αυτής, η κύρτωση και η τυπική απόκλιση αυτής. Μετά την εξαγωγή του συνόλου των πινάκων και διαγραμμάτων που αφορούν την βασική περιγραφική στατιστική των αποτελεσμάτων κάθε ερώτησης, αξιοποιήθηκε για τις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου η διασταυρωμένη ή συνδυαστική πινακοποίηση. Αναλυτικότερα, το παραπάνω αφορά την δημιουργία ενός πίνακα διπλής εισόδου για την εξέταση της ύπαρξης ή όχι σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 251). Έπειτα, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των παρατηρήσεων σύμφωνα με τα ερευνητικά εργαλεία της θεωρίας ώστε να προκύψουν οι μεταβλητές που θα εξετασθούν. Ειδικότερα, παρατέθηκαν τα περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών, οι οποίοι προσομοιάζουν την κανονική κατανομή και εκτελέστηκε έλεγχος αξιοπιστίας αυτών μέσω της χρησιμοποίησης του

δείκτη Cronbach A. Το επόμενο στάδιο της έρευνας, αφορά την αξιοποίηση τεχνικών ανάλυσης διαφορών όπως η t-test και η ANOVA (μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης). Η διαφορά των δύο μεθόδων έγκειται στην εξαγωγή συμπερασμάτων του ελέγχου t-test μόνο για δύο μεταβλητές. Έπειτα, παρουσιάζεται ο πίνακας συσχετίσεων των υπό μελέτη μεταβλητών και η ανάλυση παλινδρόμησης. Έτσι προκύπτουν τα απαραίτητα δεδομένα για την αποδοχή ή μη των ερευνητικών υποθέσεων που ορίστηκαν στο προηγούμενο κεφαλαίο.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν σε τέσσερα επιμέρους κεφάλαια, διακρίνοντας την περιγραφική στατιστική, την μέθοδο της διασταυρωτικής πινακοποίησης, τις μεθόδους υπολογισμού των διαφορών των μέσων τιμών και τέλος την ανάλυση παλινδρόμησης. Το σύνολο των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται συνοδεύονται από τους πίνακες αναφοράς όπως προέκυψαν από το στατιστικό πρόγραμμα καθώς και γραφική απεικόνιση για την περιγραφική στατιστική.

5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

5.2.1. Εισαγωγικές ερωτήσεις

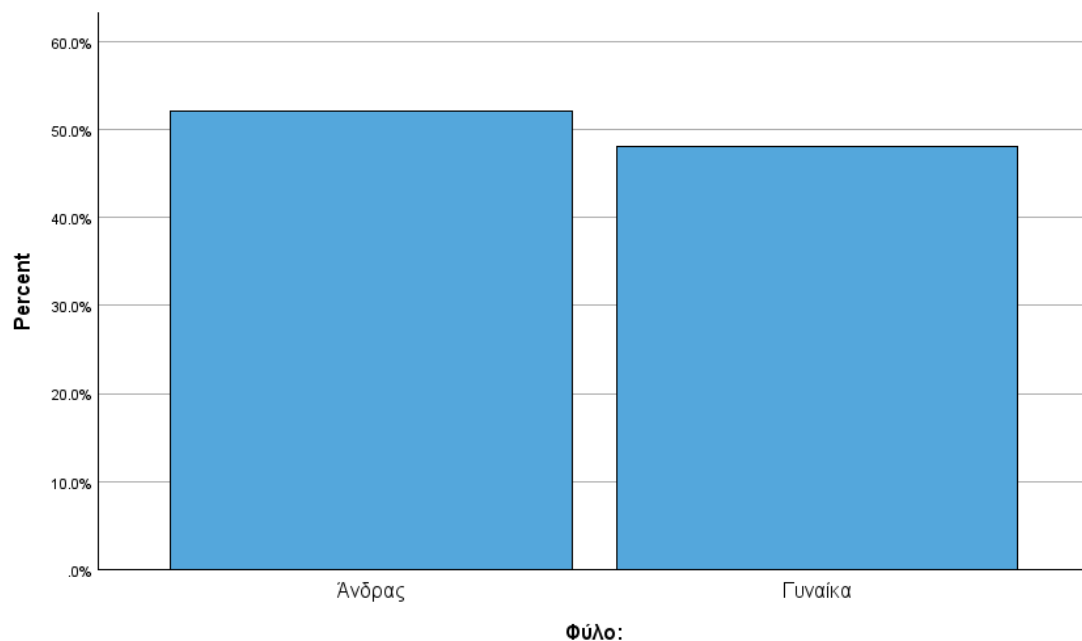
Στην πρώτη ερώτηση ζητείται το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.

Ερώτηση 1:

		Φύλο:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	156	52.0	52.0	52.0
	Γυναίκα	144	48.0	48.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 1 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 1

Από το σύνολο των τριακοσίων (300) συμμετεχόντων παρουσιάζεται μια σχεδόν ίση συμμετοχή ως προς το φύλο με το ποσοστό των ανδρών να ανέρχεται στο 52% ενώ των γυναικών στο 48%. Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζεται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 1 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 1

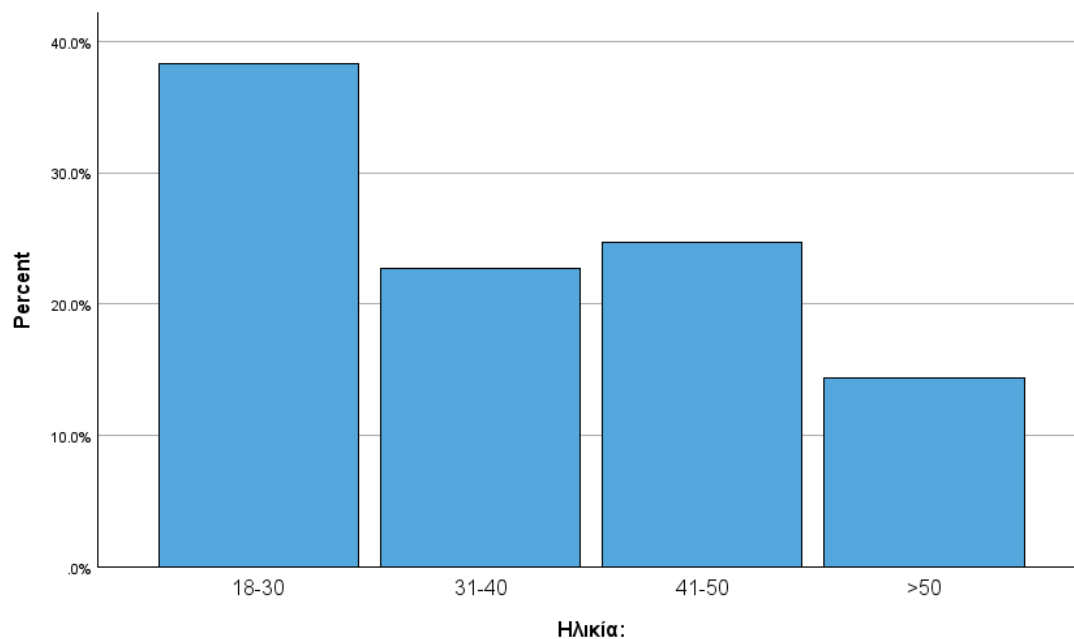
Για τη δεύτερη ερώτηση της πρώτης ενότητας εισαγωγικών ερωτήσεων παρατίθεται πίνακας με τις ηλικίες των συμμετεχόντων.

Ερώτηση 2:

Ηλικία:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	115	38.3	38.3	38.3
	31-40	68	22.7	22.7	61.0
	41-50	74	24.7	24.7	85.7
	>50	43	14.3	14.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 2 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 2

Οι περισσότερες απαντήσεις προέκυψαν από την πρώτη ηλικιακή ομάδα της έρευνας (18-30) σε ποσοστό 38,3%. Οι ενδιάμεσες δύο κατηγορίες είχαν σχεδόν ίδιο αριθμό παρατηρήσεων ενώ οι λιγότερες απαντήσεις παρατηρούνται στις ηλικίες άνω των πενήντα σε ποσοστό 14,3% Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζεται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 2 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 2

Σχετικά με τα αποτελέσματα του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ σε ποσοστό 53,3% ενώ δεύτερο υψηλότερο ποσοστό αποτελούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 28,7%, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

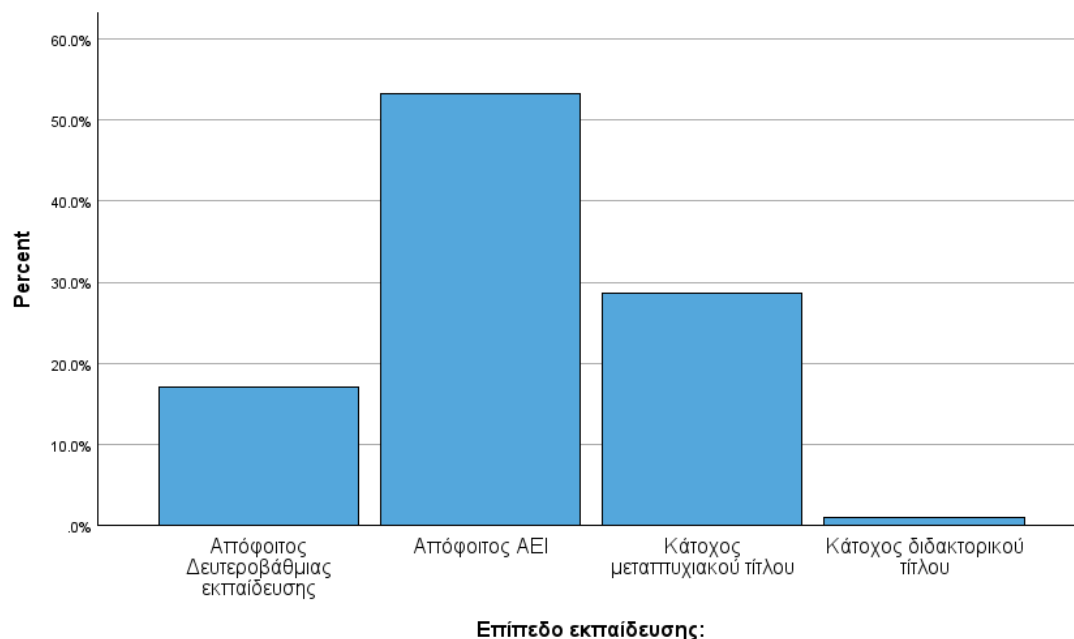
Ερώτηση 3:

Επίπεδο εκπαίδευσης:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	51	17.0	17.0	17.0
	Απόφοιτος ΑΕΙ	160	53.3	53.3	70.3
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	86	28.7	28.7	99.0
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	1.0	1.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 3 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 3

Παρακάτω παρατίθεται και το αντίστοιχο διάγραμμα.



Διάγραμμα 3 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 3

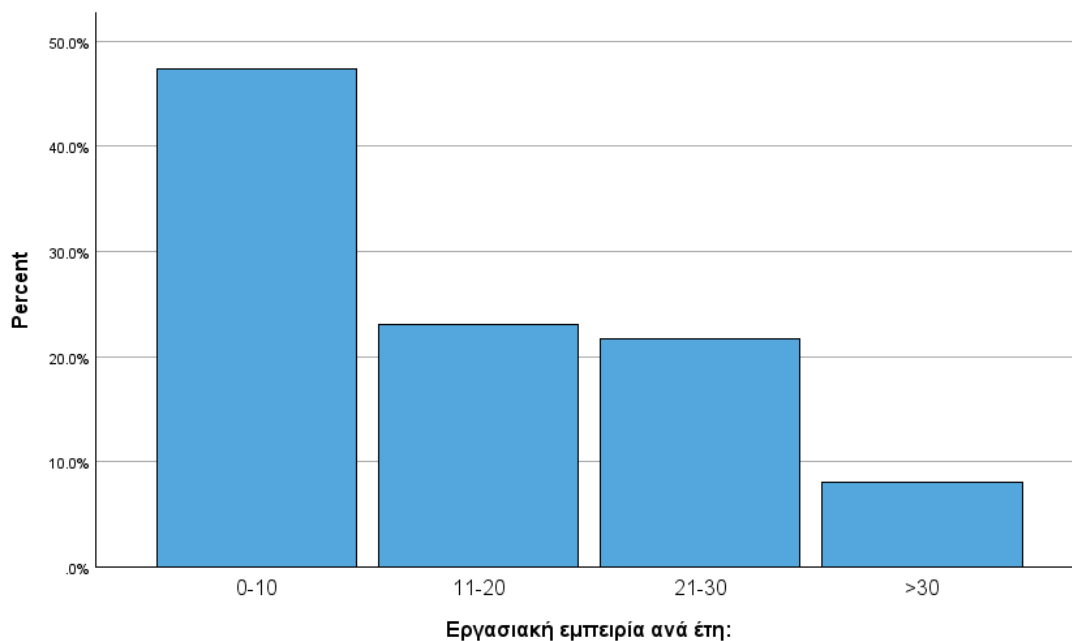
Στην επόμενη ερώτηση αναφέρονται οι απαντήσεις που αφορούν τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των στελεχών όπως προκύπτει στον πίνακα υπ' αριθμόν 4.

Ερώτηση 4:

Εργασιακή εμπειρία ανά έτη:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	142	47.3	47.3	47.3
	11-20	69	23.0	23.0	70.3
	21-30	65	21.7	21.7	92.0
	>30	24	8.0	8.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 4 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 4

Σε συνέχεια του υψηλότερου ποσοστού στην μικρότερη ηλικιακή κατηγορία προκύπτει συνακόλουθα ότι σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες κατέχουν εργασιακή εμπειρία έως δέκα έτη σε ποσοστό 47,3%. Αντίστοιχα το μικρότερο ποσοστό αφορά την εργασιακή εμπειρία άνω των τριάντα ετών σε σύνολο 24 παρατηρήσεων. Τα παραπάνω αποτελέσματα υποτυπώνονται και διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 4 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 4

Η επόμενη ερώτηση υποτυπώνει την κατανομή των παρατηρήσεων σε σχέση με την κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού στην οποία ανήκει το στέλεχος.

Ερώτηση 5:

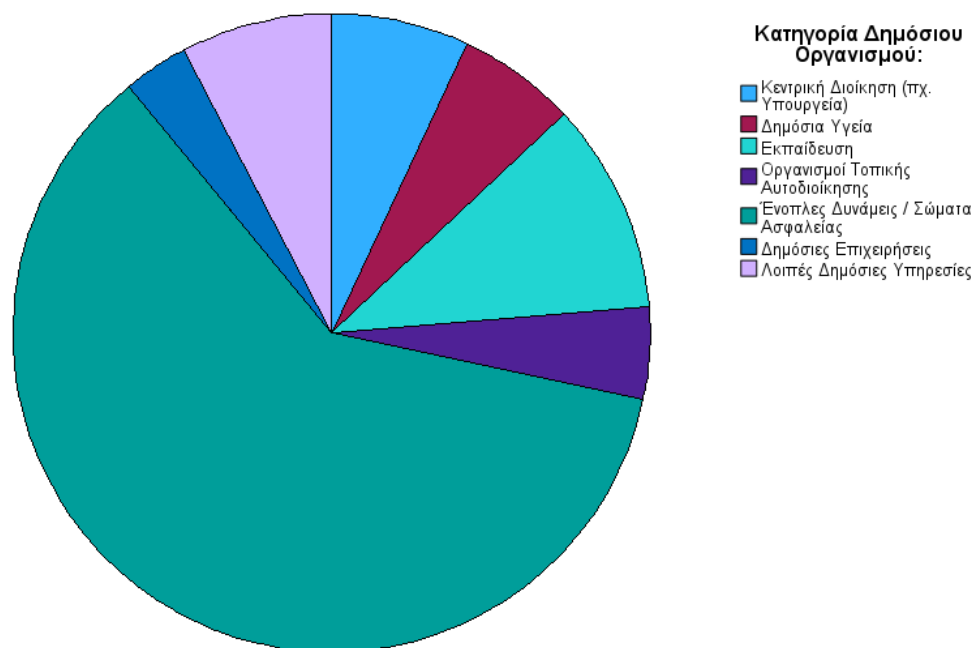
Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κεντρική Διοίκηση (πχ. Υπουργεία)	21	7.0	7.0	7.0
	Δημόσια Υγεία	18	6.0	6.0	13.0
	Εκπαίδευση	32	10.7	10.7	23.7
	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	14	4.7	4.7	28.3
	Ένοπλες Δυνάμεις / Σώματα Ασφαλείας	182	60.7	60.7	89.0
	Δημόσιες Επιχειρήσεις	10	3.3	3.3	92.3
	Λοιπές Δημόσιες Υπηρεσίες	23	7.7	7.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 5 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 5

Στο παρόν δείγμα ευκολίας σε ποσοστό 60,7% υπήρξε συμμετοχή από στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας. Η αμέσως επόμενη κατηγορία με τις περισσότερες παρατηρήσεις ήταν τα στελέχη που εργάζονται στην εκπαίδευση σε σύνολο τριάντα δύο παρατηρήσεων. Παρατηρείται ότι οι λοιπές κατηγορίες οργανισμού κυμαίνονται το πολύ έως 7,7% η κάθε μία. Τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα παρατίθενται και διαγραμματικά παρακάτω:

Τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται και διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 5 - Διάγραμμα πίτας ερώτησης 5

Στο τέλος των εισαγωγικών ερωτήσεων αναφέρεται η θέση των ερωτηθέντων στον οργανισμό.

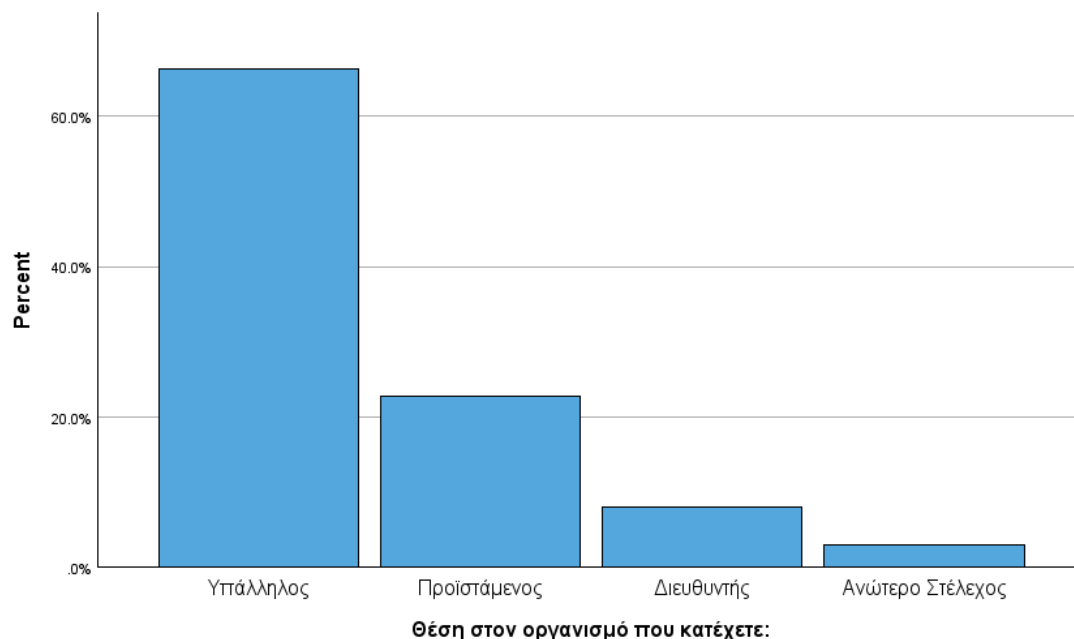
Ερώτηση 6:

Θέση στον οργανισμό που κατέχετε:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	199	66.3	66.3	66.3
	Προϊστάμενος	68	22.7	22.7	89.0
	Διευθυντής	24	8.0	8.0	97.0
	Ανώτερο Στέλεχος	9	3.0	3.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 6 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 6

Συμφώνως ανωτέρω πίνακα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 66,3% αποτελούν υπαλλήλους στους οργανισμούς τους ενώ λαμβάνοντας υπόψη και τις θέσεις προϊσταμένων αθροίζεται των 89% των συνολικών παρατηρήσεων. Ως κάτωθι διάγραμμα παρουσιάζονται τα παραπάνω στοιχεία:



Διάγραμμα 6 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 6

5.2.2. Εργασιακή Ανάμειξη

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ανάμειξη. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση επτά υποτυπώνεται ο βαθμός στον οποίο τα σημαντικότερα πράγματα που συμβαίνουν στους ερωτηθέντες αφορούν την δουλειά τους. Οι απαντήσεις του ερωτήματος παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

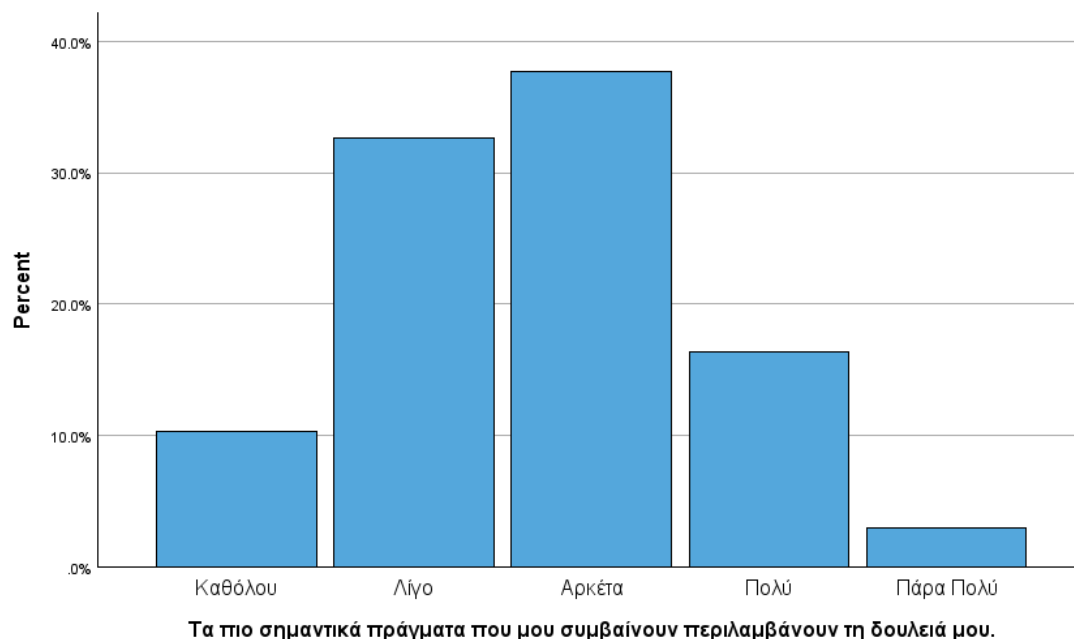
Ερώτηση 7:

Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	31	10.3	10.3	10.3
	Λίγο	98	32.7	32.7	43.0
	Αρκετά	113	37.7	37.7	80.7
	Πολύ	49	16.3	16.3	97.0
	Πάρα Πολύ	9	3.0	3.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 7 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,69 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,965. Στην ανωτέρω υπόθεση οι συμμετέχοντες έχουν μικρή ή καθόλου συμφωνία σε ποσοστό 43% ενώ μόλις το 3% θεωρεί ότι συμφωνεί πάρα πολύ με την ερώτηση. Τα δεδομένα εμφανίζονται και διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 7 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7

Έπειτα στη δεύτερη ερώτηση αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου διερευνάται βαθμός στον οποίο τα στελέχη θεωρούν τη δουλειά τους ένα μικρό μέρος του εαυτού τους. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ερώτησης υπ' αριθμόν οκτώ.

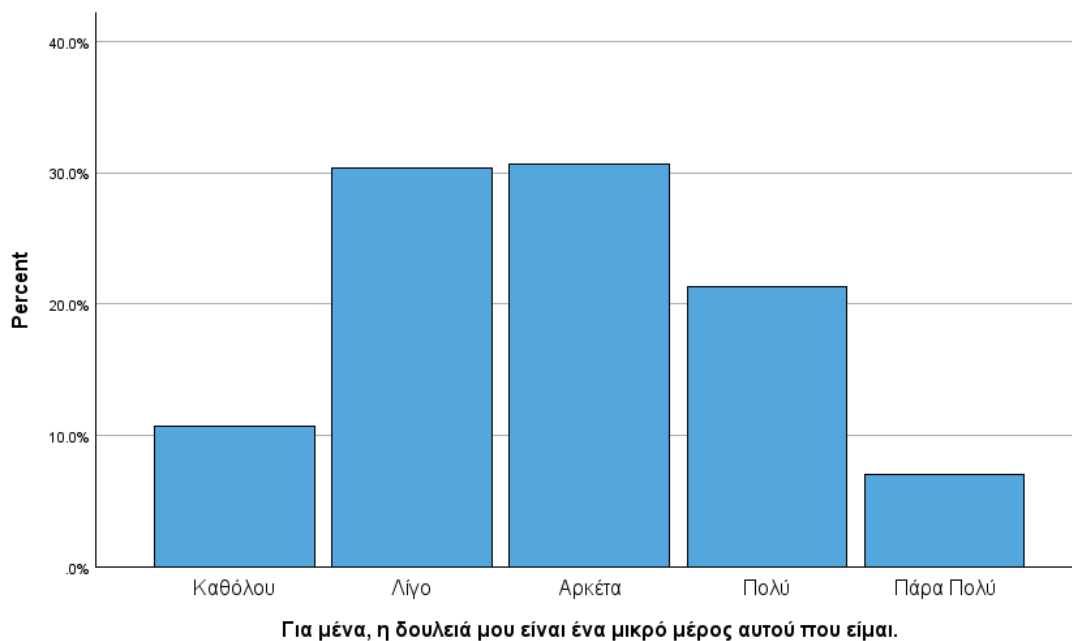
Ερώτηση 8:

Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	32	10.7	10.7	10.7
	Λίγο	91	30.3	30.3	41.0
	Αρκετά	92	30.7	30.7	71.7
	Πολύ	64	21.3	21.3	93.0
	Πάρα Πολύ	21	7.0	7.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 8 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,84 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,096. Τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων αντιστοιχούν σε λίγο ή αρκετή συμφωνία με την ερώτηση ενώ η αμέσως επόμενη επικρατέστερη απάντηση αποτέλεσε το πολύ σε σύνολο εξήντα τεσσάρων παρατηρήσεων. Διαγραμματικά παρατίθενται τα παραπάνω στοιχεία ως ακολούθως:



Διάγραμμα 8 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8

Εν συνεχεία τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν για το βαθμό ενασχόλησης τους με την εργασία τους.

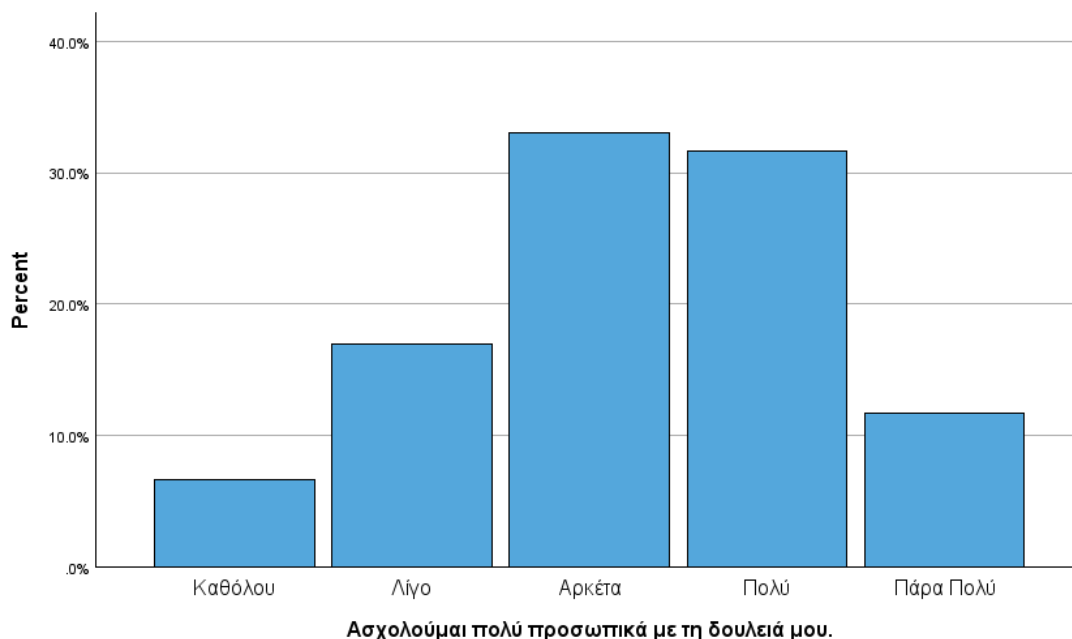
Ερώτηση 9:

Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	6.7	6.7	6.7
	Λίγο	51	17.0	17.0	23.7
	Αρκέτα	99	33.0	33.0	56.7
	Πολύ	95	31.7	31.7	88.3
	Πάρα Πολύ	35	11.7	11.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 9 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,25 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,078. Ως συμπέρασμα του πίνακα προκύπτει ότι σε ποσοστό 43,4% οι συμμετέχοντες ασχολούνται σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό με την εργασία τους. Αντίθετα, μόλις το 6,7% υποστηρίζει ότι δεν ασχολείται καθόλου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά:



Διάγραμμα 9 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9

Στην επόμενη ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου διερωτάται η συμφωνία των συμμετεχόντων σχετικά με το αν ζουν και αναπνέουν για την εργασία τους.

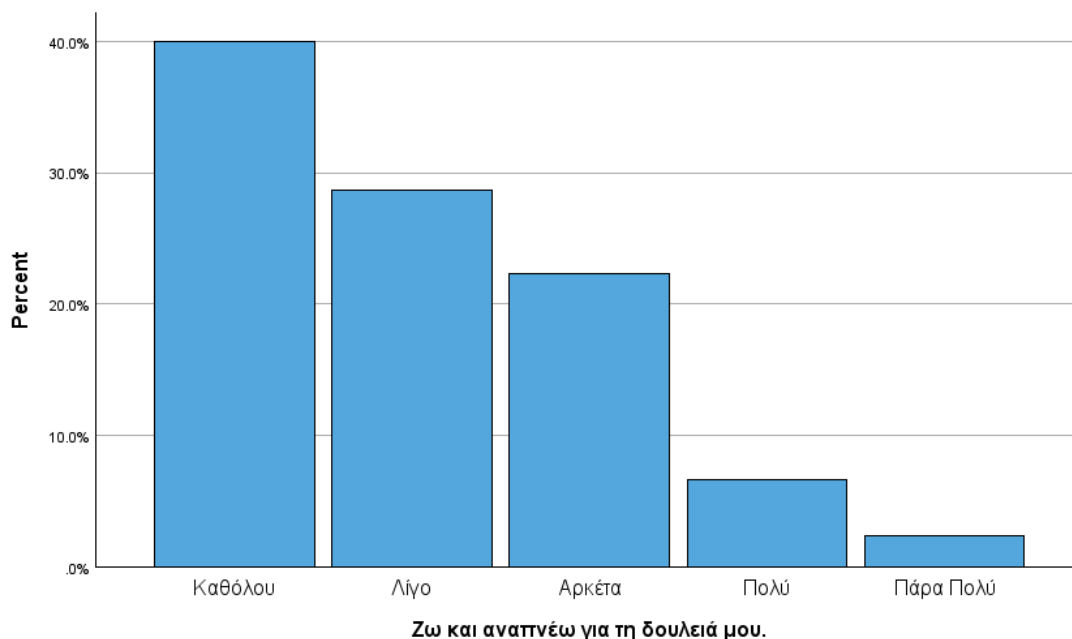
Ερώτηση 10:

Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	120	40.0	40.0	40.0
	Λίγο	86	28.7	28.7	68.7
	Αρκετά	67	22.3	22.3	91.0
	Πολύ	20	6.7	6.7	97.7
	Πάρα Πολύ	7	2.3	2.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 10 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,03 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,050. Τα παραπάνω δεδομένα υποδεικνύουν χαμηλή ή καθόλου συμφωνία σε ποσοστό 68,7%. Συνακόλουθα μόλις το 10% έχει υψηλή ή πολύ υψηλή συμφωνία με το περιεχόμενο της ερώτησης δέκα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 10 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10

Στην ερώτηση υπ' αριθμόν έντεκα διερωτάται αν τα περισσότερα ενδιαφέρονται των συμμετεχόντων σχετίζονται με την εργασία τους.

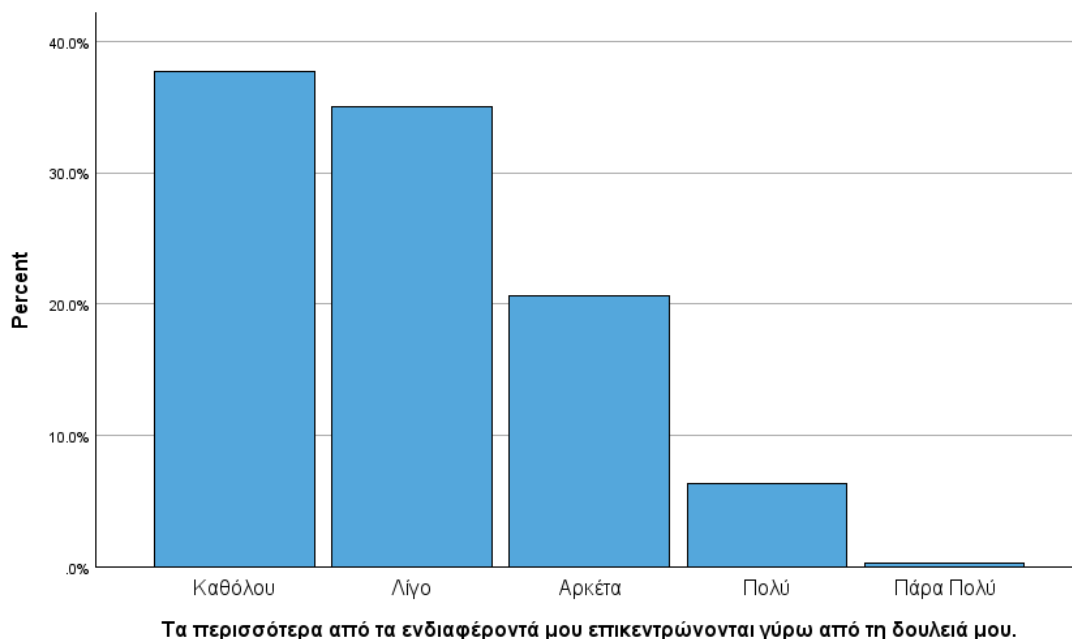
Ερώτηση 11:

Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	113	37.7	37.7	37.7
	Λίγο	105	35.0	35.0	72.7
	Αρκέτα	62	20.7	20.7	93.3
	Πολύ	19	6.3	6.3	99.7
	Πάρα Πολύ	1	.3	.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 11 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 1,97 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,932. Σε ομοιότητα με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης έχουμε χαμηλή ή καθόλου συμφωνία σε ποσοστό 72,7%. Παράλληλα, το ποσοστό τουλάχιστον υψηλής συμφωνίας ισούται με 6,6% ήτοι, μόλις είκοσι παρατηρήσεις. Παρακάτω παρουσιάζεται το αντίστοιχο διάγραμμα.



Διάγραμμα 11 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11

Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν δύσκολο να σπάσουν τους δεσμούς με τη δουλειά τους.

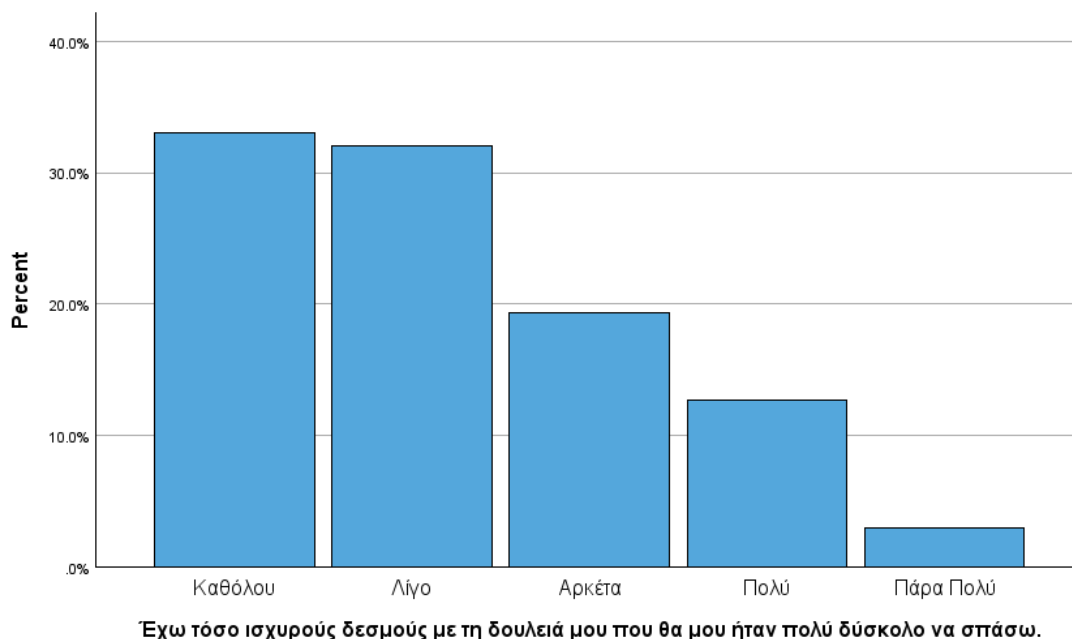
Ερώτηση 12:

Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	99	33.0	33.0	33.0
	Λίγο	96	32.0	32.0	65.0
	Αρκέτα	58	19.3	19.3	84.3
	Πολύ	38	12.7	12.7	97.0
	Πάρα Πολύ	9	3.0	3.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 12 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 12

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,21 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,123. Το 65% των απαντήσεων υποδεικνύει ότι δεν υφίστανται ισχυροί δεσμοί των στελεχών με την εργασία τους. Την αντίθετη άποψη κατέχει το 15,7% των στελεχών. Η κατανομή των απαντήσεων παρατίθεται ως κάτωθι διάγραμμα: .



Διάγραμμα 12 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 12

Ο κάτωθι πίνακας αφορά τον βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες αισθάνονται αποκομμένοι από την εργασία τους.

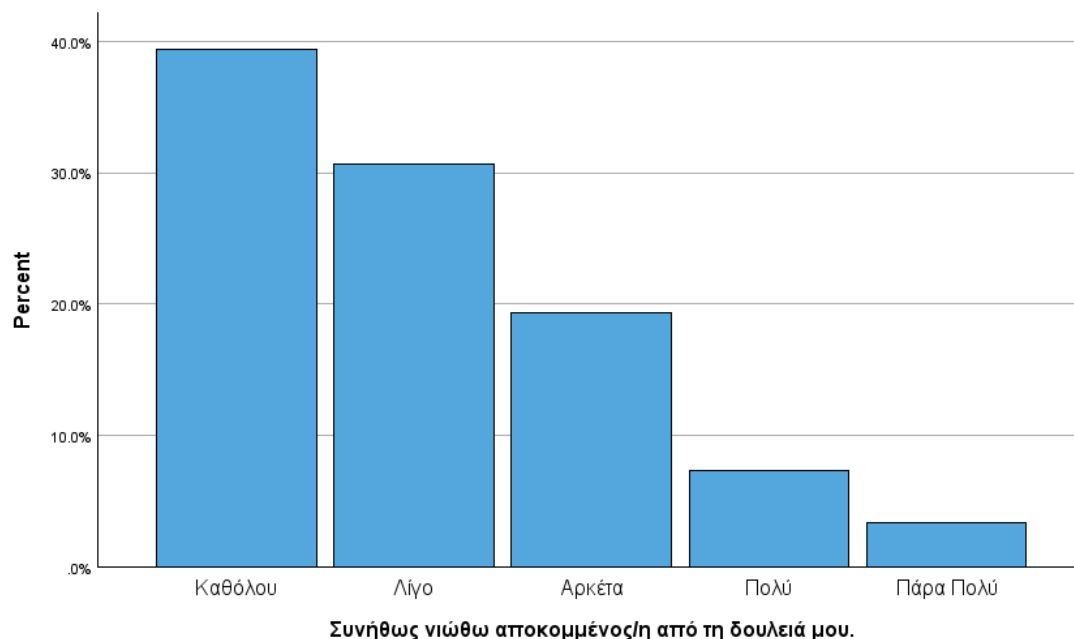
Ερώτηση 13:

Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	118	39.3	39.3	39.3
	Λίγο	92	30.7	30.7	70.0
	Αρκέτα	58	19.3	19.3	89.3
	Πολύ	22	7.3	7.3	96.7
	Πάρα Πολύ	10	3.3	3.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 13 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 13

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,05 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,087. Τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα ότι η πλειοψηφία των στελεχών δεν αισθάνεται αποκομμένη από τη δουλειά της παρόλο που δεν έχει ισχυρούς δεσμούς με αυτή. Πιο συγκεκριμένα, το 70% παρουσιάζει χαμηλή ή πολύ χαμηλή συμφωνία με το ερώτημα. Επιπρόσθετα, το 10,6% των συμμετεχόντων αισθάνεται σημαντικά αποκομμένο από την εργασία του. Τα αποτελέσματα παρατίθενται διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 13 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 13

Μέσα από την ερώτηση υπ' αριθμόν δεκατέσσερα εκφράζεται ο προσανατολισμός των προσωπικών στόχων των συμμετεχόντων με την δουλειά τους.

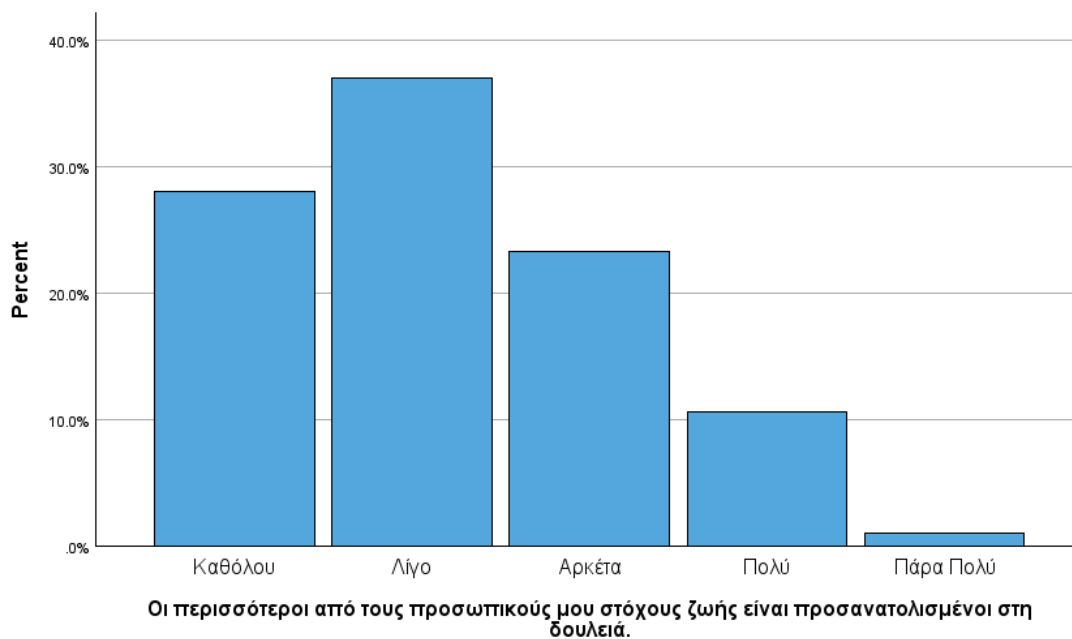
Ερώτηση 14:

Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	84	28.0	28.0	28.0
	Λίγο	111	37.0	37.0	65.0
	Αρκετά	70	23.3	23.3	88.3
	Πολύ	32	10.7	10.7	99.0
	Πάρα Πολύ	3	1.0	1.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 14 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 14

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,20 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,997. Ως προς τα ευρήματα της ερώτησης παρατηρείται ότι δεν αποτελεί σημαντικό στοιχείο η εργασία στους προσωπικούς στόχους των συμμετεχόντων, καθώς μόλις το 11,7% συμφωνεί σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό. Η αντίθετη τάση παρουσιάζεται σε ποσοστό του 65%. Τα αποτελέσματα παρατίθενται και σε μορφή διαγράμματος παρακάτω.



Διάγραμμα 14 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 14

Ο επόμενος πίνακας αφορά την υπόθεση ότι η δουλειά καταλαμβάνει κεντρικό ρόλο στη ζωή των ερωτηθέντων.

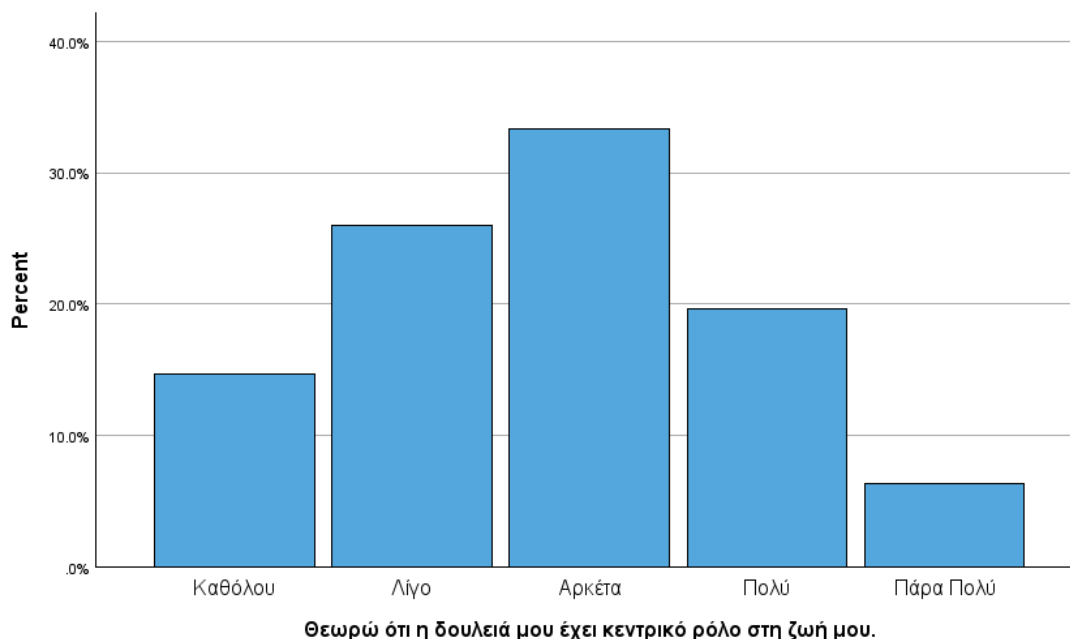
Ερώτηση 15:

Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	44	14.7	14.7	14.7
	Λίγο	78	26.0	26.0	40.7
	Αρκετά	100	33.3	33.3	74.0
	Πολύ	59	19.7	19.7	93.7
	Πάρα Πολύ	19	6.3	6.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 15 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 15

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,77 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,117. Το ένα τρίτο των στελεχών συμφώνησαν με την ερώτηση σε μέτριο επίπεδο ενώ πολύ υψηλή συμφωνία παρατηρείται σε ποσοστό μόλις 6,3%. Παρακάτω παρατίθενται το διάγραμμα των ευρημάτων της ερώτησης.



Διάγραμμα 15 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 15

Στο τέλος της ενότητας ερωτάται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες τους αρέσει να ασχολούνται πολύ με την εργασία τους.

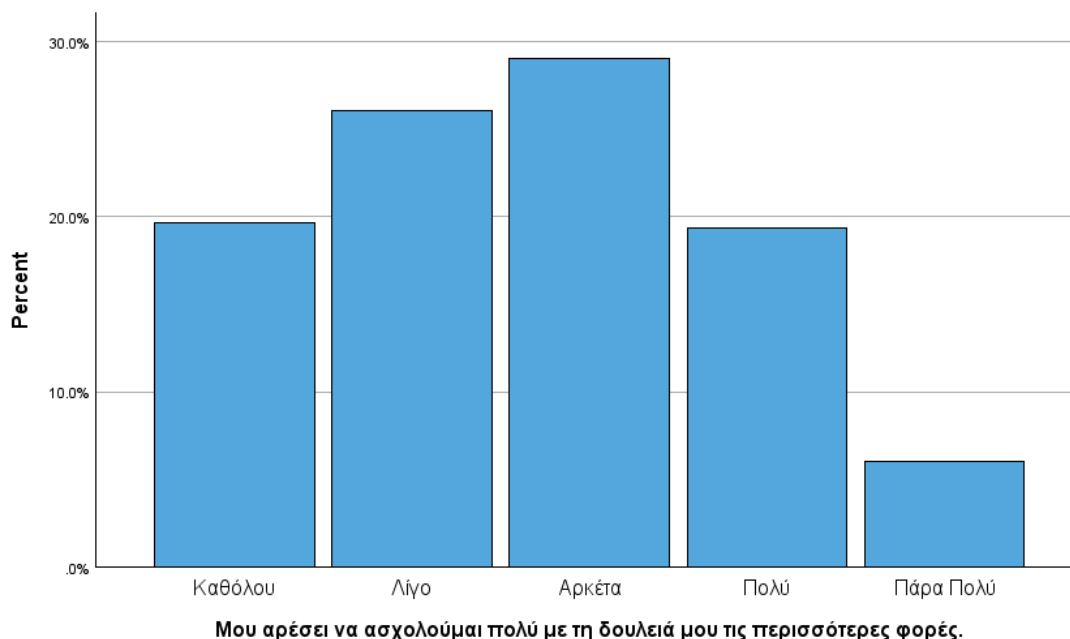
Ερώτηση 16:

Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	59	19.7	19.7	19.7
	Λίγο	78	26.0	26.0	45.7
	Αρκετά	87	29.0	29.0	74.7
	Πολύ	58	19.3	19.3	94.0
	Πάρα Πολύ	18	6.0	6.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 16 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,66 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,170. Από τα δεδομένα του πίνακα εξάγεται η περίπου όμοια κατανομή των παρατηρήσεων στις διαθέσιμες απαντήσεις εξαιρουμένης της πολύ υψηλής συμφωνίας. Ειδικότερα, το υψηλότερο ποσοστό ανέρχεται σε 29% και αντιστοιχεί στην μεσαία κλίμακα ενασχόλησης. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα παραπάνω στοιχεία.



Διάγραμμα 16 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16

5.2.3. Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τρίτη ενότητα σχετίζεται με την κατάρτιση του Ανθρώπινου Δυναμικού και διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη αφορά την κατάρτιση σε δεξιότητες της εργασίας, και έχει ως πρώτη ερώτηση την συμφωνία με την υπόθεση ότι υφίστανται εργαζόμενοι στους οργανισμούς των ερωτηθέντων όπου στερούνται σημαντικές δεξιότητες.

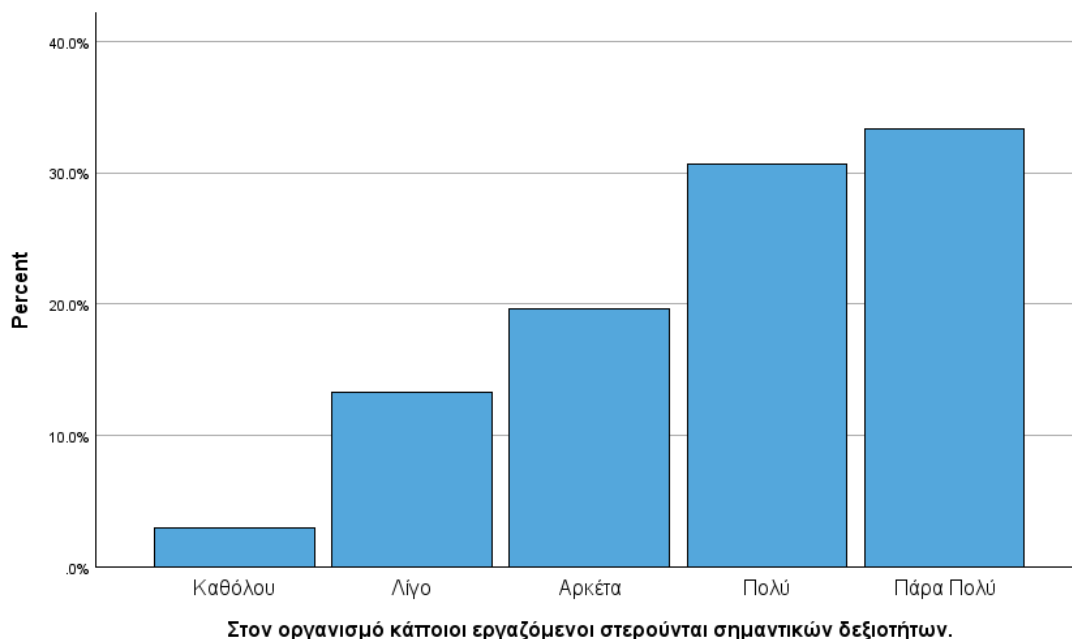
Ερώτηση 17:

Στον οργανισμό κάμποιοι εργαζόμενοι στερούνται σημαντικών δεξιοτήτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3.0	3.0	3.0
	Λίγο	40	13.3	13.3	16.3
	Αρκέτα	59	19.7	19.7	36.0
	Πολύ	92	30.7	30.7	66.7
	Πάρα Πολύ	100	33.3	33.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 17 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 17

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,78 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,135. Στο πίνακα αποτελεσμάτων ξεχωρίζει ότι σε ποσοστό 64% θεωρείται ότι ισχύει η συνθήκη της ερώτησης σε τουλάχιστον υψηλό βαθμό. Στον αντίποδα, μόλις το 3% διαφωνεί πλήρως με την υπόθεση. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στο κάτωθι διάγραμμα.



Διάγραμμα 17 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 17

Η παράθεση των ευρημάτων της περιγραφικής στατιστικής συνεχίζεται με τον πίνακα που υποδεικνύει τον βαθμό συμφωνίας των ερωτηθέντων με την διαρκή εκπαίδευση σε δεξιότητες της εργασίας τους.

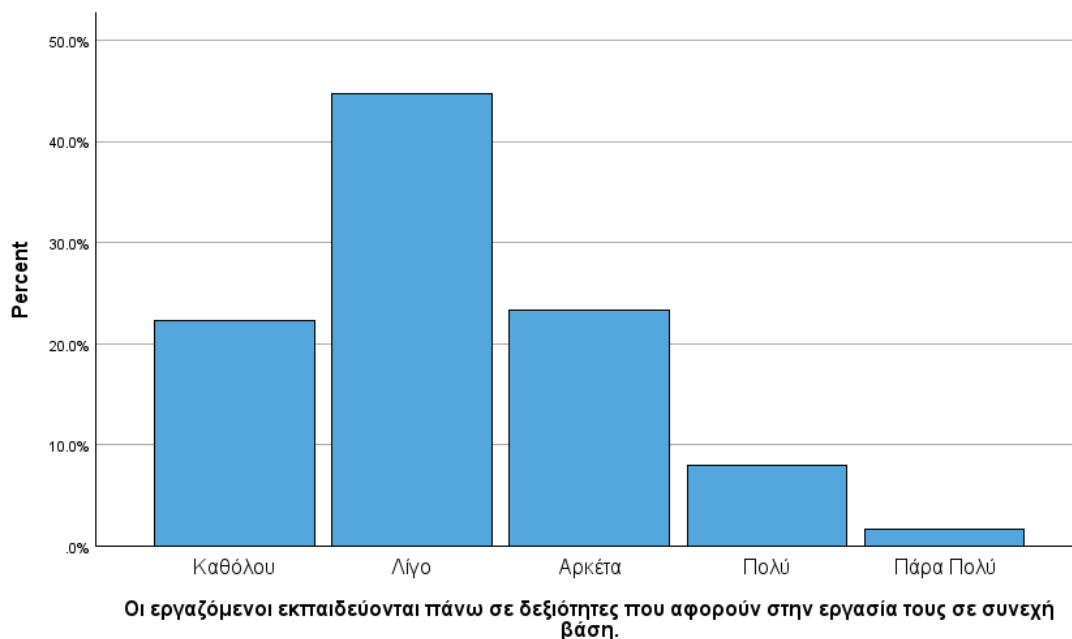
Ερώτηση 18:

Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πάνω σε δεξιότητες που αφορούν στην εργασία τους σε συνεχή βάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	67	22.3	22.3	22.3
	Λίγο	134	44.7	44.7	67.0
	Αρκετά	70	23.3	23.3	90.3
	Πολύ	24	8.0	8.0	98.3
	Πάρα Πολύ	5	1.7	1.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 18 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 18

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,22 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,939. Συμφώνως ανωτέρω πίνακα παρατηρείται ότι το 67% των ερωτηθέντων δεν συμφωνεί με την υπόθεση. Η συμφωνία το πολύ σε μέτρια κλίμακα ανέρχεται στο 90,3%, επιδεικνύει την αντίληψη των στελεχών για έλλειψη διαρκούς εκπαίδευσης σε συνεχές βάση. Η διαγραμματική παρουσίαση των αποτελεσμάτων παρατίθεται παρακάτω.



Διάγραμμα 18 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 18

Εν συνεχεία διερευνάται η πεποίθηση των στελεχών για την αναγνώριση της σημαντικότητας της συνεχούς εκπαίδευσης από την διοίκηση του οργανισμού.

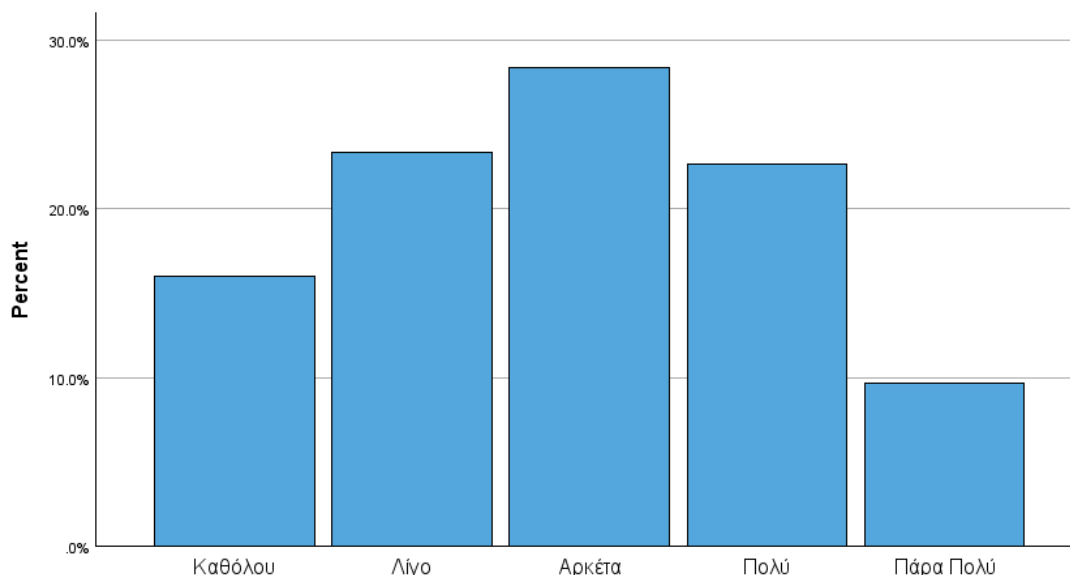
Ερώτηση 19:

Η διοίκηση του οργανισμού μας πιστεύει πως η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντική.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	48	16.0	16.0	16.0
	Λίγο	70	23.3	23.3	39.3
	Αρκέτα	85	28.3	28.3	67.7
	Πολύ	68	22.7	22.7	90.3
	Πάρα Πολύ	29	9.7	9.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 19 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 19

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,87 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,214. Το υψηλότερο αποτέλεσμα σε ποσοστό αποτελεί ο μέτριος βαθμός συμφωνίας με την υπόθεση της ερώτησης που ανέρχεται σε 28,3%. Επιπλέον, οι κοντινότερες σε αυτήν επιλογές ακολουθούν με ποσοστά 23,3% και 22,7% για την χαμηλή και υψηλή συμφωνία αντίστοιχα. Η μικρή διαφορά μεταξύ των παρατηρήσεων στις επιλογές υποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



Η διοίκηση του οργανισμού μας πιστεύει πως η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντική.

Διάγραμμα 19 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 19

Μέσα από την επόμενη ερώτηση ερευνάται ο βαθμός στον οποίο θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι ο οργανισμός τους έχει εργαζόμενους που έχουν δεξιότητες άνω του μέσου όρου του κλάδου τους.

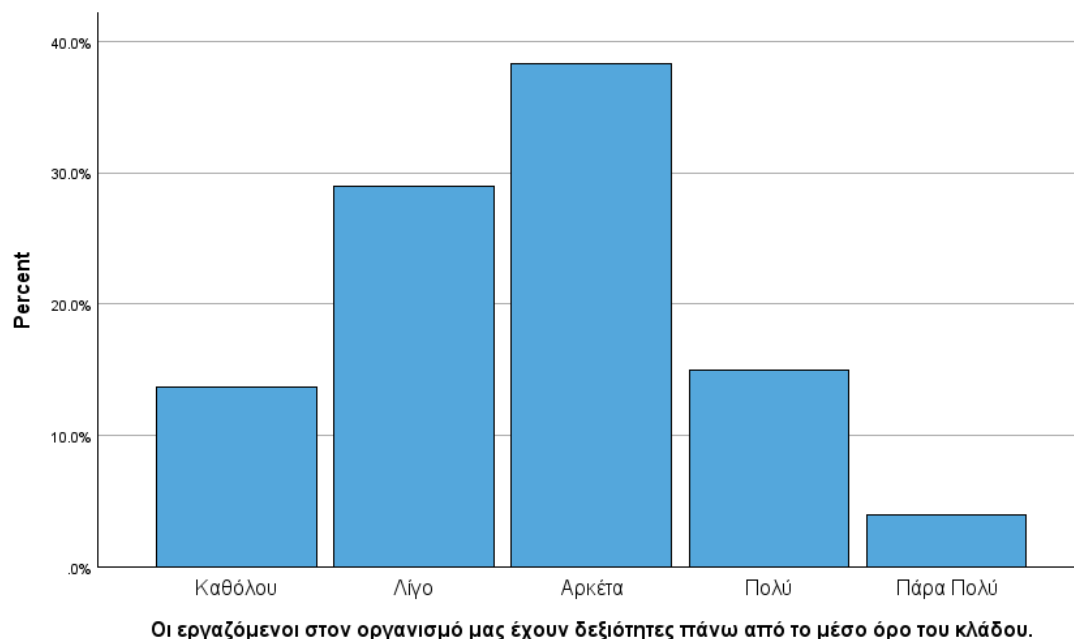
Ερώτηση 20:

Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μας έχουν δεξιότητες πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	13.7	13.7	13.7
	Λίγο	87	29.0	29.0	42.7
	Αρκέτα	115	38.3	38.3	81.0
	Πολύ	45	15.0	15.0	96.0
	Πάρα Πολύ	12	4.0	4.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 20 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 20

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,67 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,019. Οι περισσότερες παρατηρήσεις κατανέμονται σε συμφωνία με την υπόθεση σε μέτρια και χαμηλή κλίμακα κατά 38,3% και 29% αντίστοιχα. Τα δεδομένα της ερώτησης παρατίθενται διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 20 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 20

Στην ολοκλήρωση της υποενότητας που αφορά της δεξιότητες της εργασίας διερωτάται ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευτικές ανάγκες συζητούνται και σχεδιάζονται σε συνεργασία των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους.

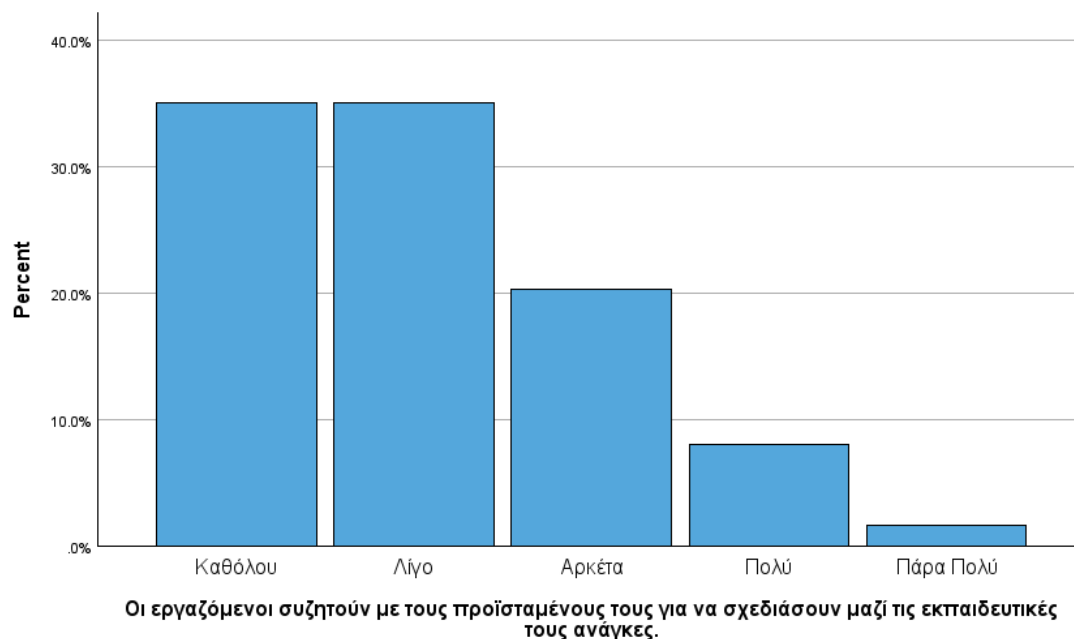
Ερώτηση 21:

Οι εργαζόμενοι συζητούν με τους προϊσταμένους τους για να σχεδιάσουν μαζί τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	105	35.0	35.0	35.0
	Λίγο	105	35.0	35.0	70.0
	Αρκετά	61	20.3	20.3	90.3
	Πολύ	24	8.0	8.0	98.3
	Πάρα Πολύ	5	1.7	1.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 21 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 21

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,06 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,011. Από τα αποτελέσματα που αναγράφονται στον παραπάνω πίνακα συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν συζητούν για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες με την καθόλου ή μικρή συμφωνία να επέχει ποσοστό 35% αντίστοιχα. Τα δεδομένα υποτυπώνονται και στο κάτωθι διάγραμμα.



Διάγραμμα 21 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 21

Οι επόμενες πέντε ερωτήσεις αφορούν την κατάρτιση σε πολλές δεξιότητες και συμπληρώνουν την ενότητα της κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ερώτηση είκοσι δύο αναζητείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται να εκτελούν διαφορετικές εργασίες.

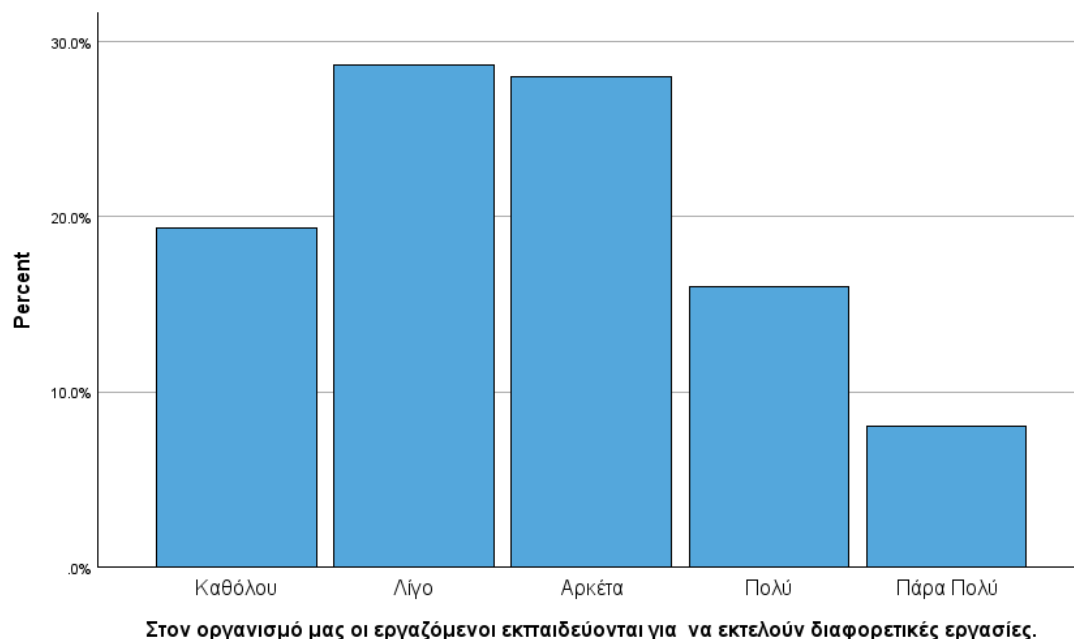
Ερώτηση 22:

Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να εκτελούν διαφορετικές εργασίες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	58	19.3	19.3	19.3
	Λίγο	86	28.7	28.7	48.0
	Αρκέτα	84	28.0	28.0	76.0
	Πολύ	48	16.0	16.0	92.0
	Πάρα Πολύ	24	8.0	8.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 22 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 22

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,65 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,192. Σχεδόν ίδιος αριθμός παρατηρήσεων προκύπτει στην χαμηλή και μέτρια συμφωνία με την υπόθεση σε ποσοστά 28,7% και 28% αντίστοιχα. Ωστόσο, τουλάχιστον 24% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υφίσταται η εκπαίδευση σε διαφορετικές εργασίες. Τα στοιχεία του πίνακα αποτυπώνονται διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 22 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 22

Η επόμενη ερώτηση συνδέει την παραμονή του στελέχους στον οργανισμό με την ικανότητα εκτέλεσης διαφορετικών εργασιών.

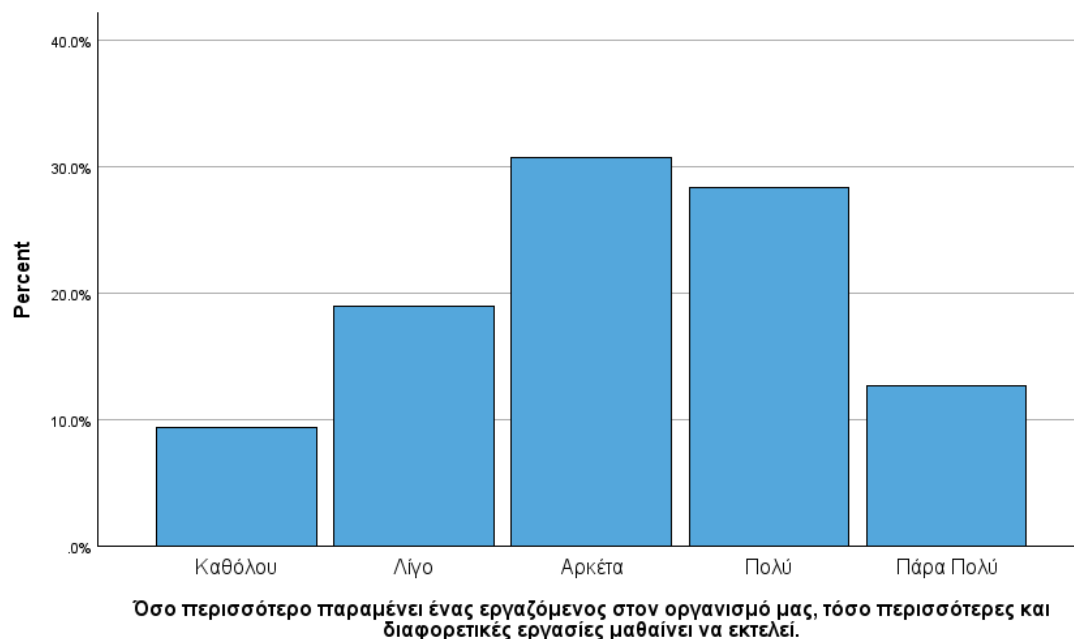
Ερώτηση 23:

Όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό μας, τόσο περισσότερες και διαφορετικές εργασίες μαθαίνει να εκτελεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	9.3	9.3	9.3
	Λίγο	57	19.0	19.0	28.3
	Αρκέτα	92	30.7	30.7	59.0
	Πολύ	85	28.3	28.3	87.3
	Πάρα Πολύ	38	12.7	12.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 23 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 23

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,16 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,154. Το 41% των ερωτηθέντων συμφωνεί τουλάχιστον σε υψηλό βαθμό με την υπόθεση. Το μικρότερο ποσοστό ύψους 9,3% διαφωνεί πλήρως με την ερώτηση. Τα δεδομένα του πίνακα αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 23 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 23

Σε συνέχεια των παραπάνω ερευνάται αν οι περισσότερες εργασίες που μαθαίνει να εκτελεί ο εργαζόμενος συνδέονται με την ικανότητα να αντικαταστήσουν άλλους αν απαιτηθεί.

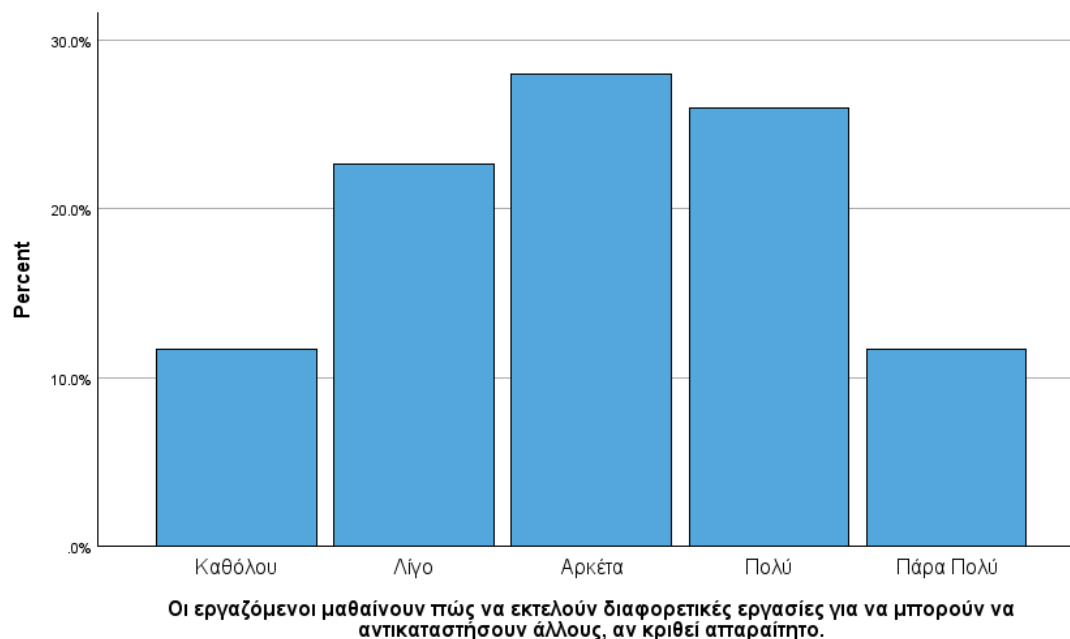
Ερώτηση 24:

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να εκτελούν διαφορετικές εργασίες για να μπορούν να αντικαταστήσουν άλλους, αν κριθεί απαραίτητο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	11.7	11.7	11.7
	Λίγο	68	22.7	22.7	34.3
	Αρκετά	84	28.0	28.0	62.3
	Πολύ	78	26.0	26.0	88.3
	Πάρα Πολύ	35	11.7	11.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 24 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 24

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,03 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,193. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό αφορά την μέτρια συμφωνία με την ερώτηση σε ποσοστό 28% που δεν υπολείπεται αρκετά ωστόσο από την υψηλή συμφωνία σε ποσοστό 26%. Οι δύο επιλογές πλήρους ταύτισης ή μη με την υπόθεση έχουν τον ίδιο αριθμό παρατηρήσεων σε ποσοστό 11,7%. Τα στοιχεία αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 24 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 24

Στη συνέχεια, διερευνάται η ευρύτερη εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση σε δεξιότητες επικοινωνίας.

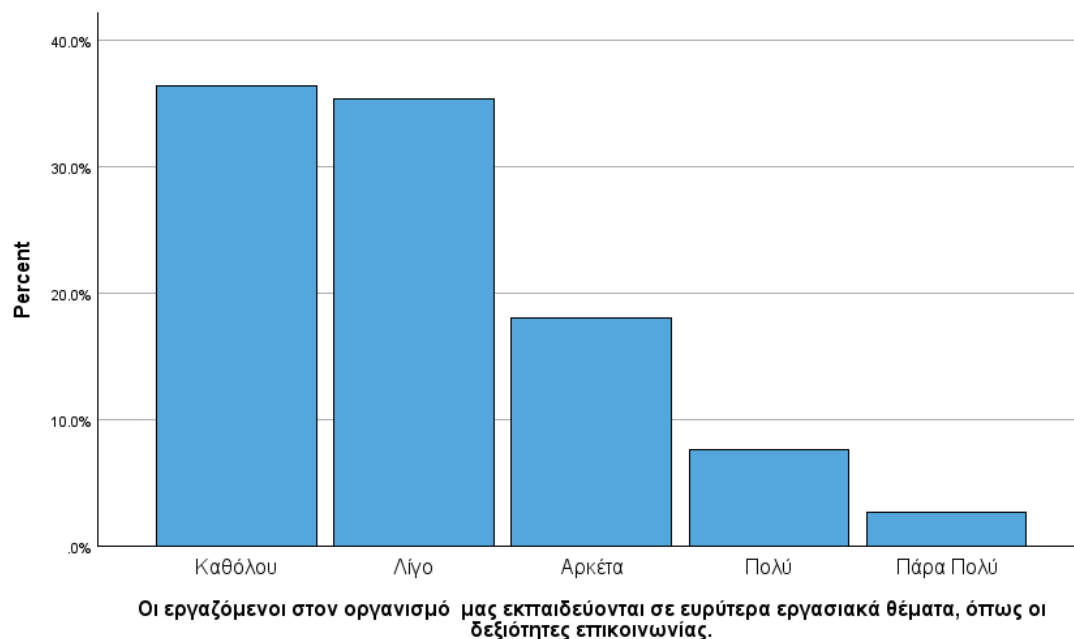
Ερώτηση 25:

Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μας εκπαιδεύονται σε ευρύτερα εργασιακά θέματα, όπως οι δεξιότητες επικοινωνίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	109	36.3	36.3	36.3
	Λίγο	106	35.3	35.3	71.7
	Αρκέτα	54	18.0	18.0	89.7
	Πολύ	23	7.7	7.7	97.3
	Πάρα Πολύ	8	2.7	2.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 25 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 25

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,05 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,045. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν σημειώνουν την μη ευρύτερη εκπαίδευση σε θέματα εργασίας σε ποσοστό 71,7%. Συνακόλουθα, το 10,3% συμφωνεί σε τουλάχιστον υψηλό επίπεδο την υπόθεση της ερώτησης. Τα στοιχεία παρουσιάζονται και μέσω του κάτωθι διαγράμματος.



Διάγραμμα 25 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 25

Η ενότητα της κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ολοκληρώνεται με την ερώτηση που αφορά την μάθηση θεμάτων όπως η φροντίδα των πελατών και η διαχείριση της ποιότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας.

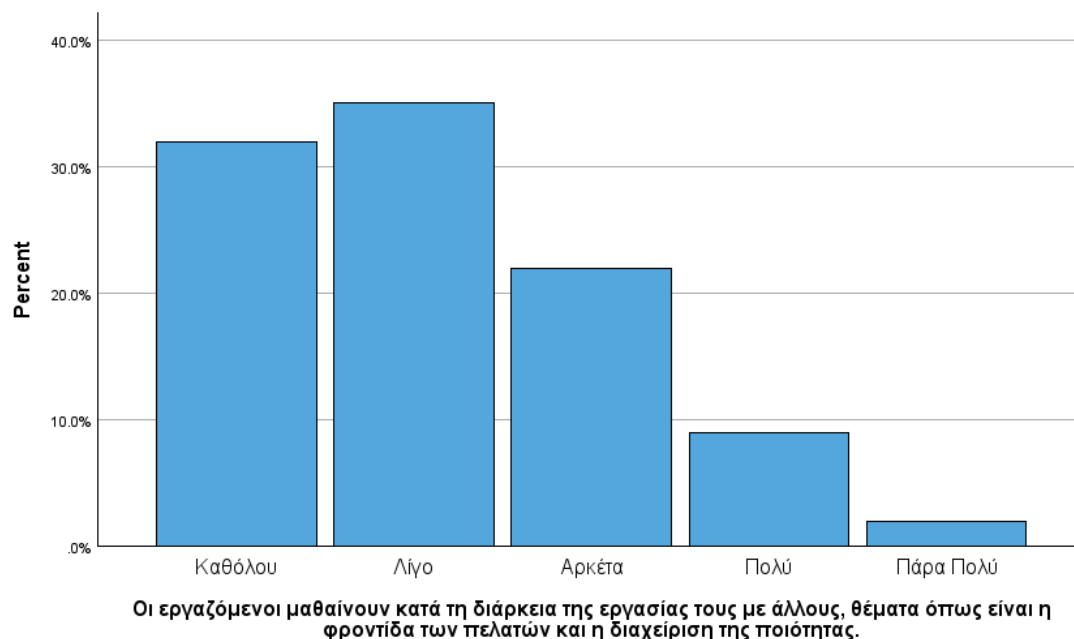
Ερώτηση 26:

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με άλλους, θέματα όπως είναι η φροντίδα των πελατών και η διαχείριση της ποιότητας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	96	32.0	32.0	32.0
	Λίγο	105	35.0	35.0	67.0
	Αρκέτα	66	22.0	22.0	89.0
	Πολύ	27	9.0	9.0	98.0
	Πάρα Πολύ	6	2.0	2.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 26 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 26

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,14 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,031. Τα μεγαλύτερα αποτελέσματα ανέρχονται σε 35% και 32% και αφορούν τον χαμηλό και πολύ χαμηλό βαθμό συμφωνίας με την ερώτηση. Απόρροια του παραπάνω είναι η αποδοχή της ορθότητας της ερώτησης μόνο σε ποσοστό 11%. Τα στοιχεία παρατίθενται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 26 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 26

5.2.4. Στρατηγική Ηγεσία

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την Στρατηγική Ηγεσία, με πρώτη την διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών αναγκών.

Ερώτηση 27:

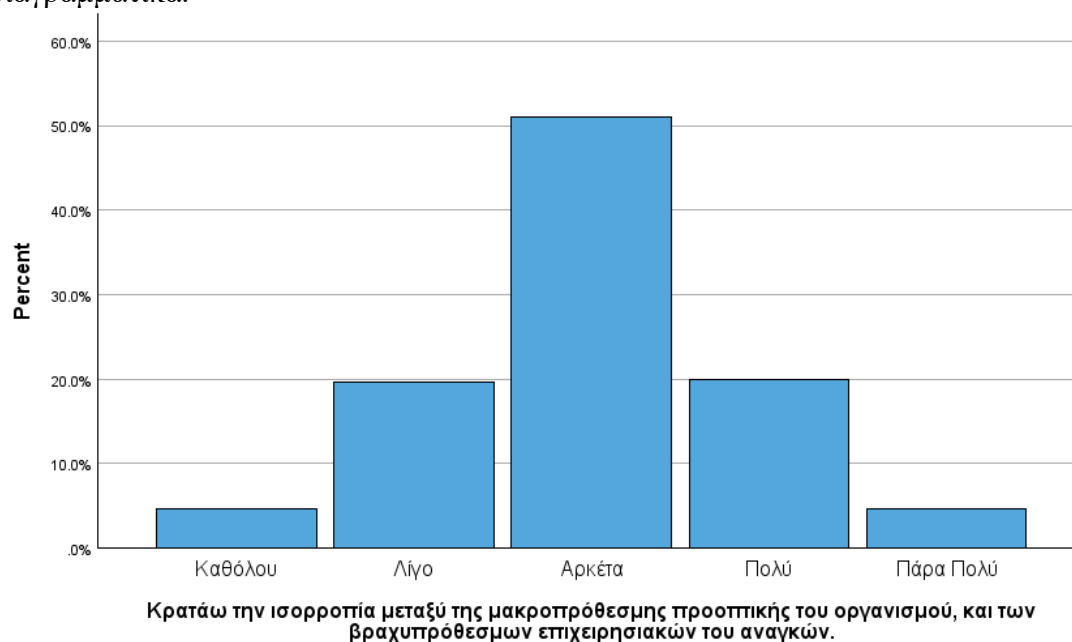
Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού, και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	4.7	4.7	4.7
	Λίγο	59	19.7	19.7	24.3
	Αρκέτα	153	51.0	51.0	75.3
	Πολύ	60	20.0	20.0	95.3
	Πάρα Πολύ	14	4.7	4.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 27 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 27

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,879. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν συμφώνησε ή διαφώνησε με την ερώτηση επιλέγοντας την μεσαία απάντηση σε ποσοστό 51%. Τα ποσοστά των υπολοίπων απαντήσεων είναι όμοια καθώς

απομακρυνόμαστε από την μεσαία κλίμακα. Τα παραπάνω παρατίθενται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 27 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 27

Σε συνέχεια της διατήρησης ισορροπίας ερωτάται η δυνατότητα το στέλεχος να έχει επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού χωρίς να επηρεάζεται από τις καθημερινές λειτουργίες.

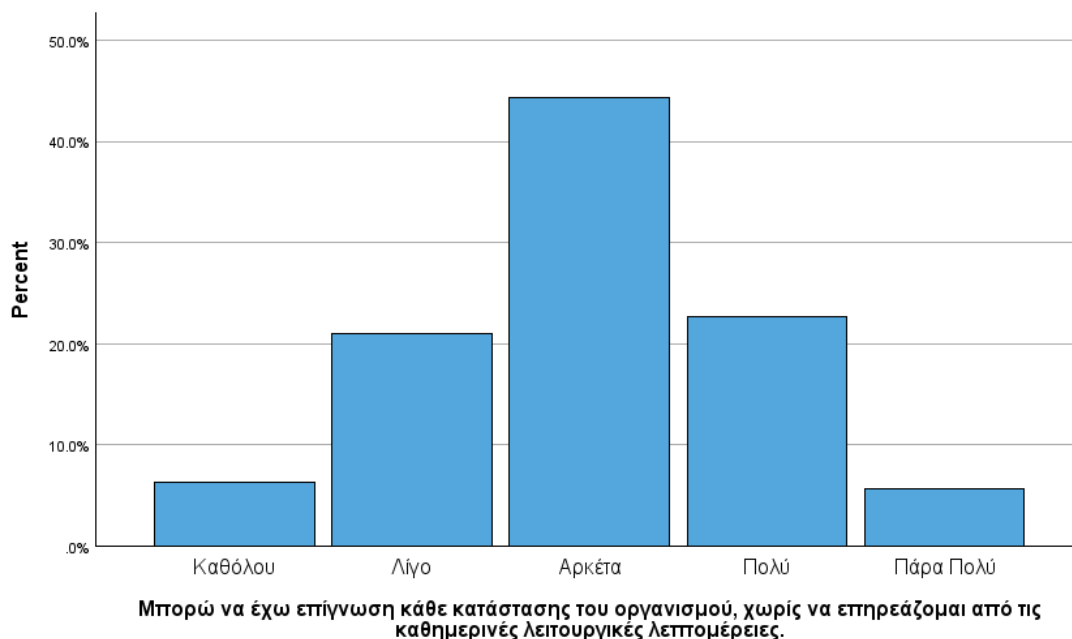
Ερώτηση 28:

Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	6.3	6.3	6.3
	Λίγο	63	21.0	21.0	27.3
	Αρκετά	133	44.3	44.3	71.7
	Πολύ	68	22.7	22.7	94.3
	Πάρα Πολύ	17	5.7	5.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 28 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 28

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,959. Τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα συνάδουν με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης με την πλειονότητα να επιλέγει την μεσαία κλίμακα συμφωνίας σε ποσοστό 44,3% και τις παρατηρήσεις να απομακρύνονται από αυτήν ισόποσα. Η ομοιότητα των απαντήσεων παρατηρείται και διαγραμματικά ως κάτωθι:



Διάγραμμα 28 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 28

Ως συνέχεια των πρώτων ερωτήσεων της ενότητας, η ερώτηση είκοσι εννέα μελετά το αν υφίσταται σύγκριση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών από πλευράς του στελέχους για τις ενέργειες που θέλει να προβεί.

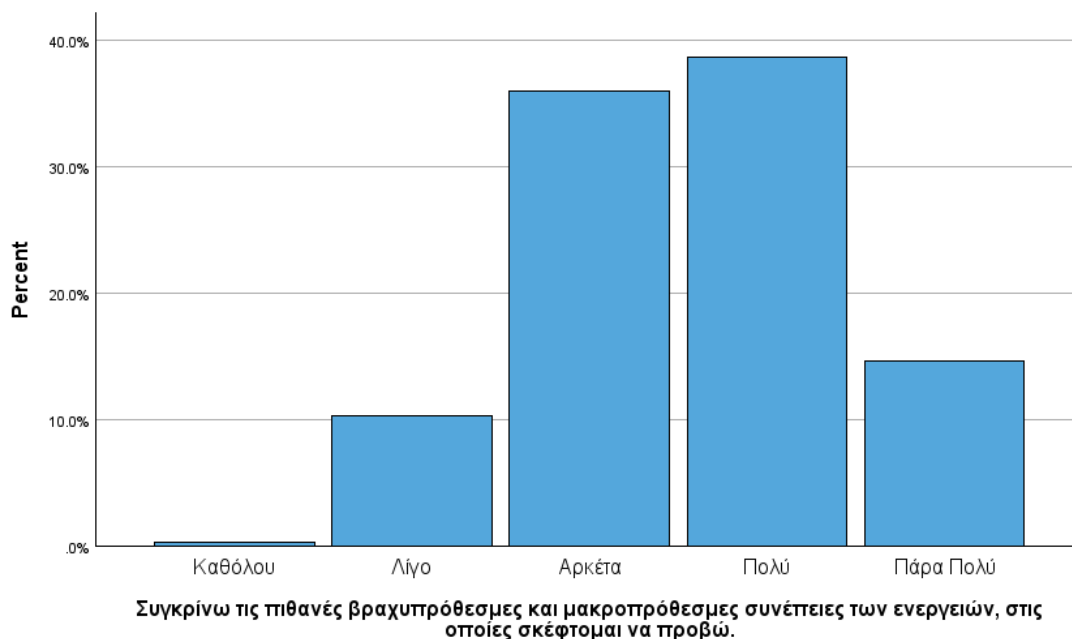
Ερώτηση 29:

Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.3	.3	.3
	Λίγο	31	10.3	10.3	10.7
	Αρκέτα	108	36.0	36.0	46.7
	Πολύ	116	38.7	38.7	85.3
	Πάρα Πολύ	44	14.7	14.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 29 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 29

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,57 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,876. Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερωτήσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό 38,7% συμφωνεί σε υψηλό βαθμό με την υπόθεση με την μεσαία κλίμακα να ανέρχεται στο 36%. Ο υψηλότερος μέσος όρος απαντήσεων παρατηρείται και διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 29 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 29

Η συνέχεια της μελέτης της Στρατηγικής Ηγεσίας διερευνά το κατά ποσό είναι σε θέση τα στελέχη να αποδεχθούν νέες προσεγγίσεις και να αλλάξουν ιδέες εφόσον υπάρξει η ανάγκη.

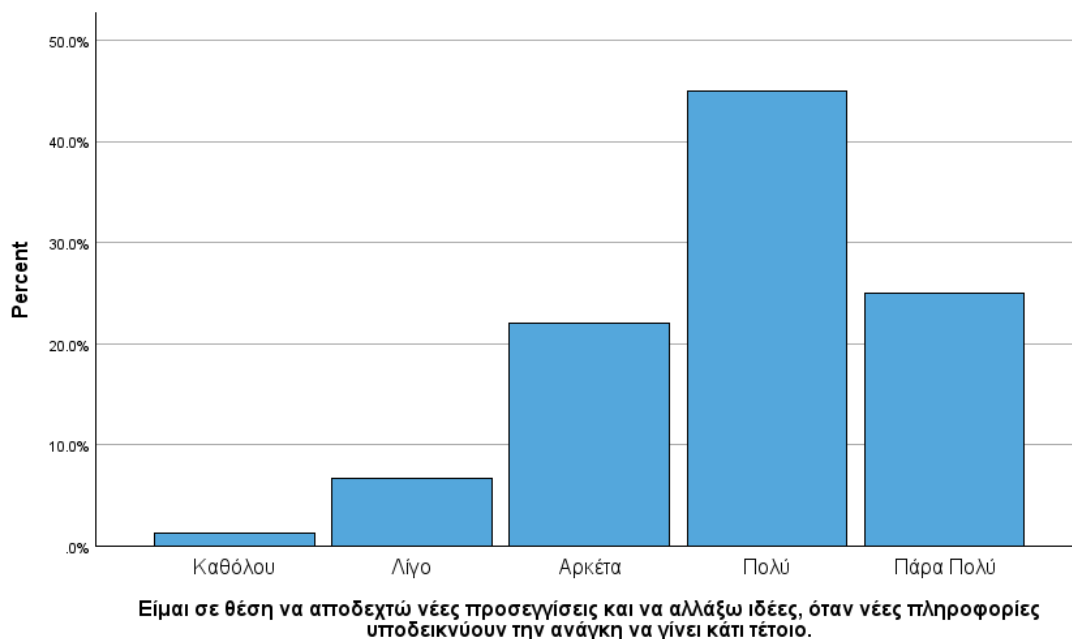
Ερώτηση 30:

Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	1.3	1.3	1.3
	Λίγο	20	6.7	6.7	8.0
	Αρκέτα	66	22.0	22.0	30.0
	Πολύ	135	45.0	45.0	75.0
	Πάρα Πολύ	75	25.0	25.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 30 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 30

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,86 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,916. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει σε θέση να αποδεχθεί νέες προσεγγίσεις και ιδέες με τον υψηλό και πολύ υψηλό βαθμό συμφωνίας στο 45% και 25% αντίστοιχα. Τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 30 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 30

Έπειτα, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη αναζητούν ευκαιρίες στο παρόν για να δημιουργήσουν σημαντικά αποτελέσματα στο μέλλον.

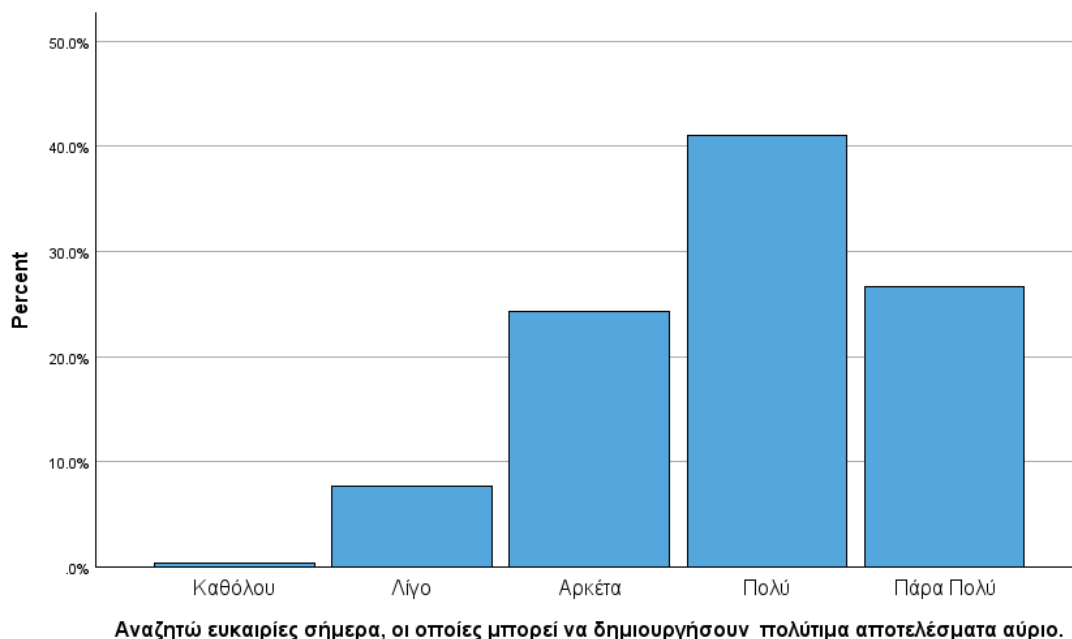
Ερώτηση 31:

Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.3	.3	.3
	Λίγο	23	7.7	7.7	8.0
	Αρκέτα	73	24.3	24.3	32.3
	Πολύ	123	41.0	41.0	73.3
	Πάρα Πολύ	80	26.7	26.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 31 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 31

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,86 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,911. Τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα συνάδουν με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης με την πλειονότητα των ερωτηθέντων να συμφωνεί σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό σε ποσοστό 41% και 26,7% αντίστοιχα. Η διαγραμματική απεικόνιση παρατίθεται παρακάτω.



Διάγραμμα 31 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 31

Επιπρόσθετα των παραπάνω, διερευνάται η αμφισβήτηση των μακροχρόνιων υποθέσεων από τους συμμετέχοντες καθώς και η προτροπή τους σε άλλους για παρόμοια αμφισβήτηση.

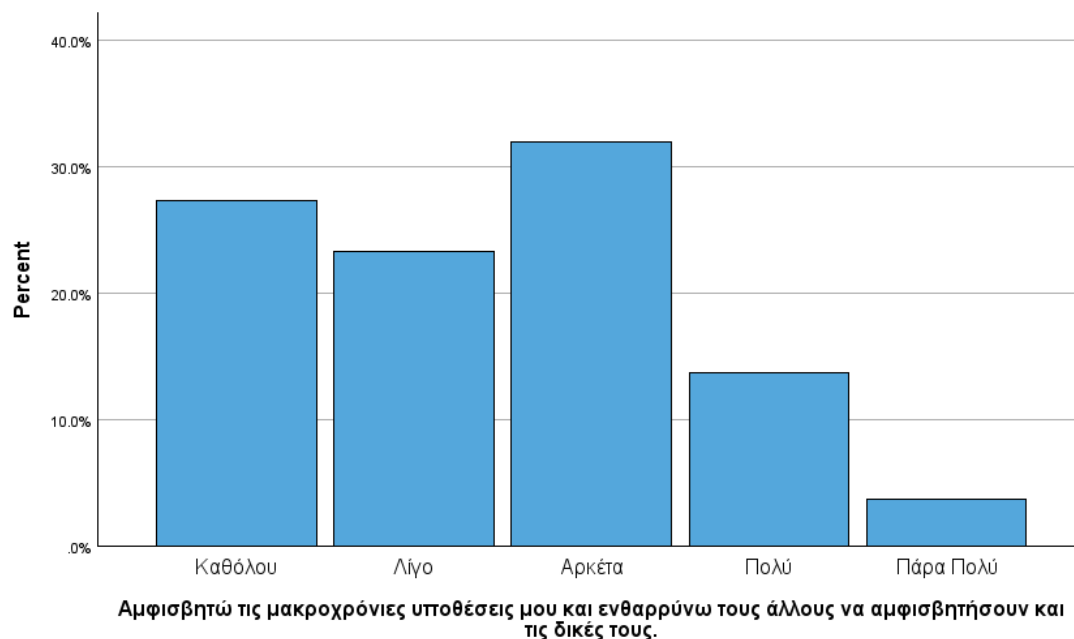
Ερώτηση 32:

Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	82	27.3	27.3	27.3
	Λίγο	70	23.3	23.3	50.7
	Αρκετά	96	32.0	32.0	82.7
	Πολύ	41	13.7	13.7	96.3
	Πάρα Πολύ	11	3.7	3.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 32 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 32

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,43 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,136. Οι μισοί ερωτηθέντες δεν συμφωνούν με την υπόθεση και το ένα τρίτο περίπου επέλεξε την μεσαία συμφωνία με αυτή. Τα παραπάνω στοιχεία παρατίθενται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 32 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 32

Η ερώτηση υπ' αριθμόν τριάντα τρία εξετάζει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ικανότητα μετατροπής της στρατηγικής σε δράση.

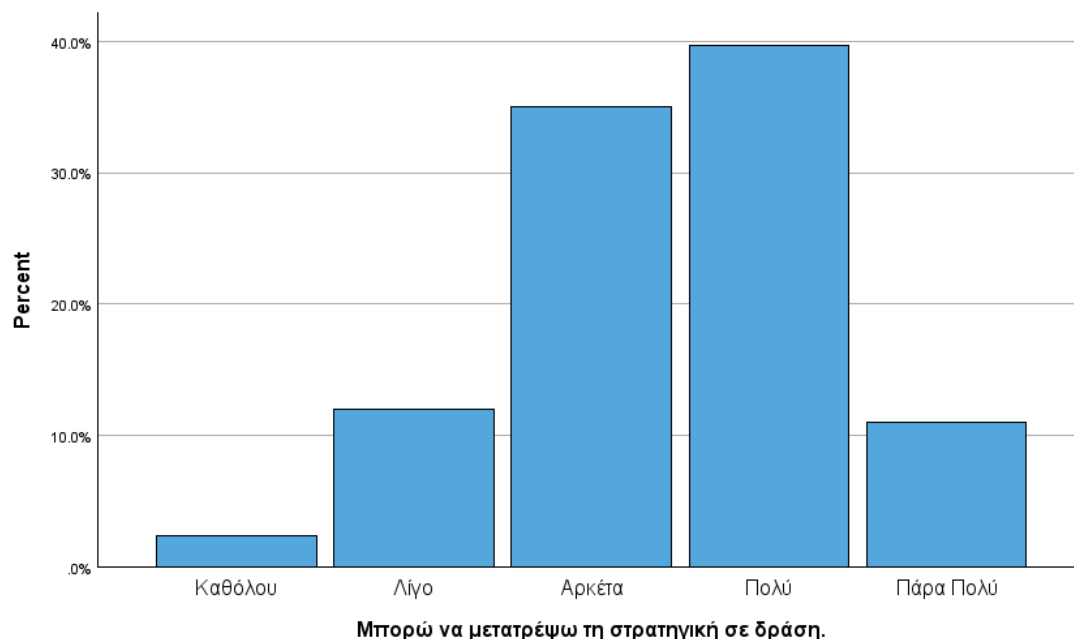
Ερώτηση 33:

Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	2.3	2.3	2.3
	Λίγο	36	12.0	12.0	14.3
	Αρκέτα	105	35.0	35.0	49.3
	Πολύ	119	39.7	39.7	89.0
	Πάρα Πολύ	33	11.0	11.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 33 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 33

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,45 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,922. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί με την παραπάνω άποψη σε ποσοστό 39,7%. Η μεσαία κλίμακα εξακολουθεί να λαμβάνει σημαντικό αριθμό παρατηρήσεων σε ποσοστό 35%. Επιπλέον μόλις το 3% θεωρεί απόλυτα ότι δεν μπορεί να μετατρέψει την στρατηγική σε δράση. Τα παραπάνω δεδομένα αποτυπώνονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 33 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 33

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διερευνάται η δυνατότητα να πετύχει το στέλεχος την συμμετοχή ομάδων του προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.

Ερώτηση 34:

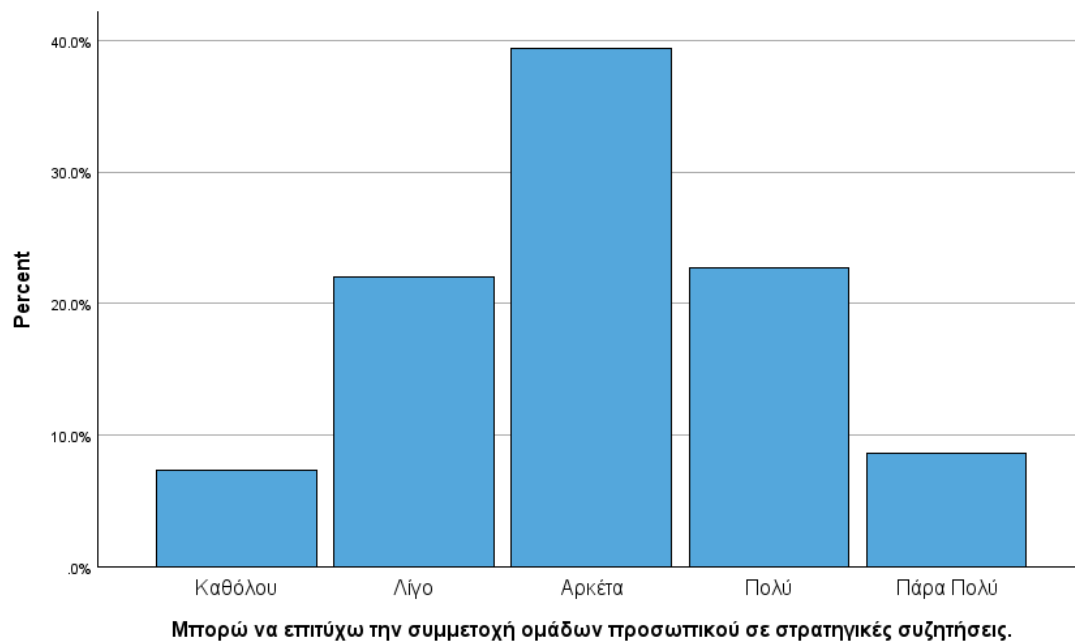
Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	7.3	7.3	7.3
	Λίγο	66	22.0	22.0	29.3
	Αρκετά	118	39.3	39.3	68.7
	Πολύ	68	22.7	22.7	91.3
	Πάρα Πολύ	26	8.7	8.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 34 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 34

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,03 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,044. Παρόλο που υφίσταται υψηλό ποσοστό που θεωρεί ότι μπορεί να μετατρέψει την στρατηγική σε δράση, δεν έχουν συνακόλουθα υψηλό ποσοστό συμφωνίας στην ερώτηση τριάντα τέσσερα αλλά συμφωνία με τα αποτελέσματα των αρχικών ερωτήσεων της ενότητας όπου η μεσαία κλίμακα υπερτερεί σε ποσοστό αυτή τη φορά 39,3% και οι υπόλοιπες παρατηρήσεις απομακρύνονται από αυτή με τον ίδιο τρόπο τόσο στην διαφωνία όσο και την

συμφωνία με την ερώτηση. Τα στοιχεία αυτή παρατηρούνται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 34 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 34

Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις της ενότητας αφορούν την αντίληψη των συμμετεχόντων με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ειδικότερα στην ερώτηση τριάντα πέντε διερευνάται ο βαθμός κατανόησης σε σχέση με την επιρροή του ευρύτερου πολιτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στον οργανισμό.

Ερώτηση 35:

Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου.

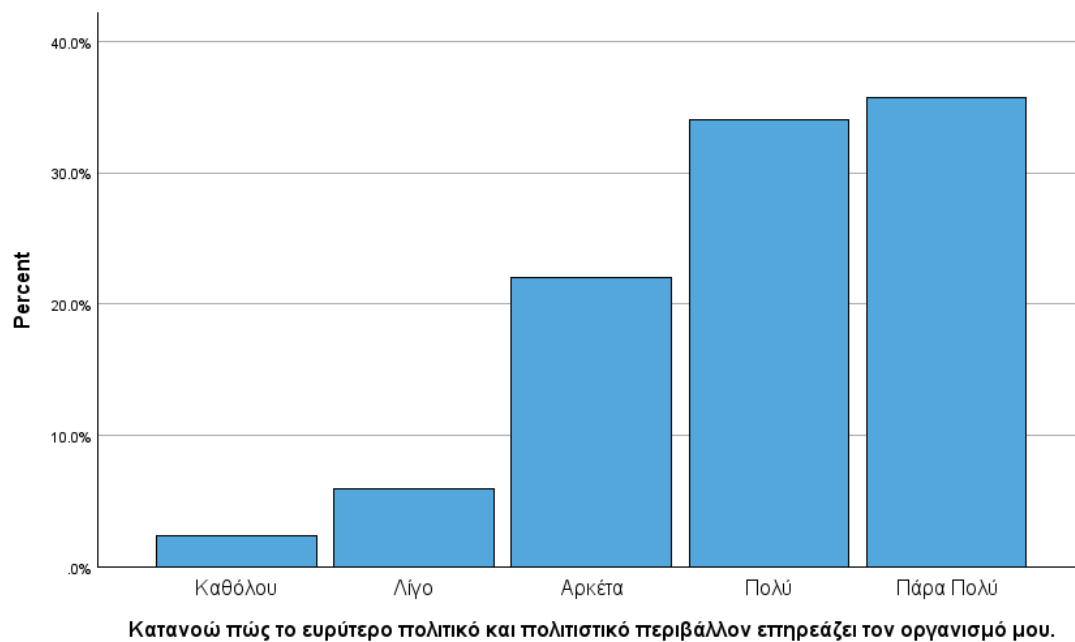
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	2.3	2.3	2.3
	Λίγο	18	6.0	6.0	8.3
	Αρκέτα	66	22.0	22.0	30.3
	Πολύ	102	34.0	34.0	64.3
	Πάρα Πολύ	107	35.7	35.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 35 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 35

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,95 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,014. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 69,7% θεωρεί ότι έχει τουλάχιστον υψηλή ικανότητα κατανόησης του

επηρεασμού του πολιτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στον οργανισμό. Παράλληλα, μόνο το 8,3% αναγνωρίζει χαμηλή ή πολύ χαμηλή κατανόηση αυτού.

Παρακάτω παρατίθενται και διαγραμματικά τα αντίστοιχα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 35 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 35

Ολοκληρώνοντας την τέταρτη ενότητα, οι ερωτηθέντες απαντούν στην διατήρηση ή μη ισχυρής αντίληψης του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός τους.

Ερώτηση 36:

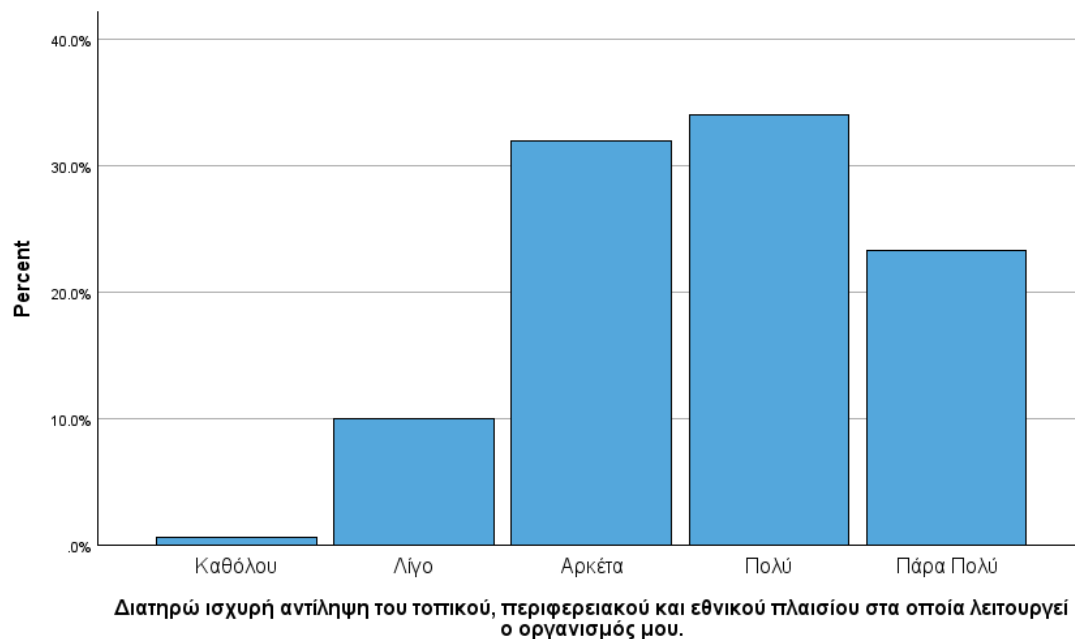
Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	.7	.7	.7
	Λίγο	30	10.0	10.0	10.7
	Αρκετά	96	32.0	32.0	42.7
	Πολύ	102	34.0	34.0	76.7
	Πάρα Πολύ	70	23.3	23.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 36 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 36

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,69 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,960. Σε παρόμοια αποτελέσματα με την προηγούμενη ερώτηση, αν και με μικρότερα ποσοστά, η πλειονότητα των συμμετεχόντων σε ποσοστό 57,% θεωρεί ότι έχει τουλάχιστον υψηλή αντίληψη.

Παράλληλα, μόνο το 17% θεωρεί ότι κατέχει χαμηλή ή πολύ χαμηλή αντίληψη επί των πλαισίων λειτουργίας του οργανισμού. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων παρατίθεται και διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 36 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 36

5.2.5. Εργασιακή Απόδοση

Στην τελευταία ενότητα, παρατίθενται ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση των ερωτηθέντων, με πρώτη την αντίληψη ότι το επίπεδο εργασίας των συμμετεχόντων είναι το καλύτερο δυνατό.

Ερώτηση 37:

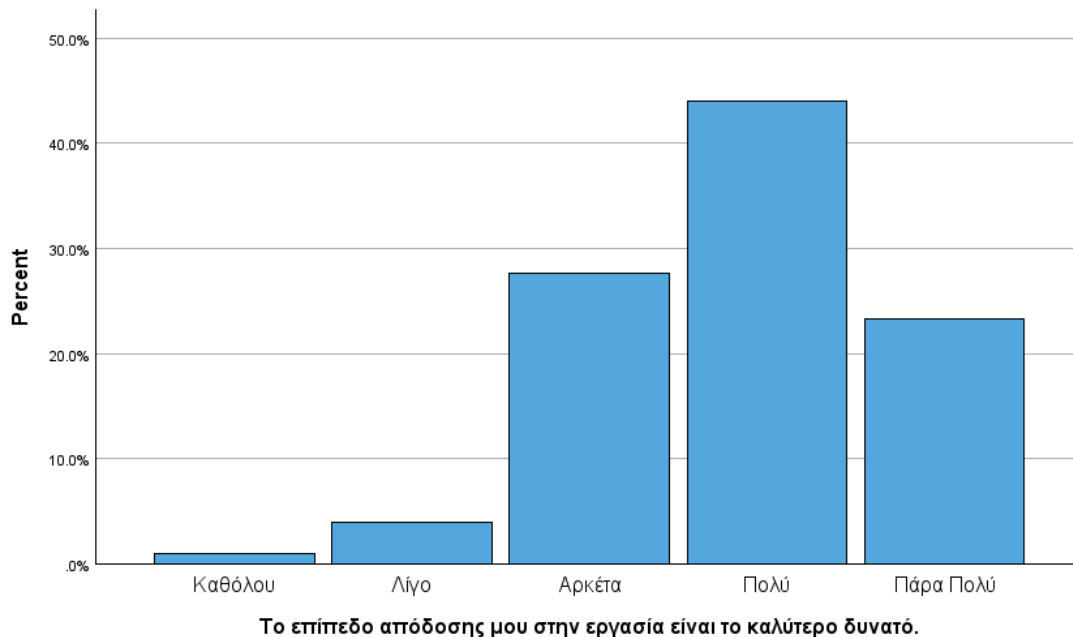
Το επίπεδο απόδοσης μου στην εργασία είναι το καλύτερο δυνατό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	1.0	1.0	1.0
	Λίγο	12	4.0	4.0	5.0
	Αρκέτα	83	27.7	27.7	32.7
	Πολύ	132	44.0	44.0	76.7
	Πάρα Πολύ	70	23.3	23.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 37 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 37

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,85 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,860. Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί σε τουλάχιστον

υψηλό βαθμό ότι έχει το καλύτερο δυνατό επίπεδο εργασίας σε ποσοστό 67,7%. Την αντίθετη άποψη κατέχει μόνο το 5% των στελεχών. Τα παραπάνω παρουσιάζονται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 37 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 37

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε ο βαθμός συμφωνία των συμμετεχόντων σχετικά με το αν δικαίωμα αξιοποίησης όλης της αναρρωτικής άδειας όταν είναι αυτό απαραίτητο.

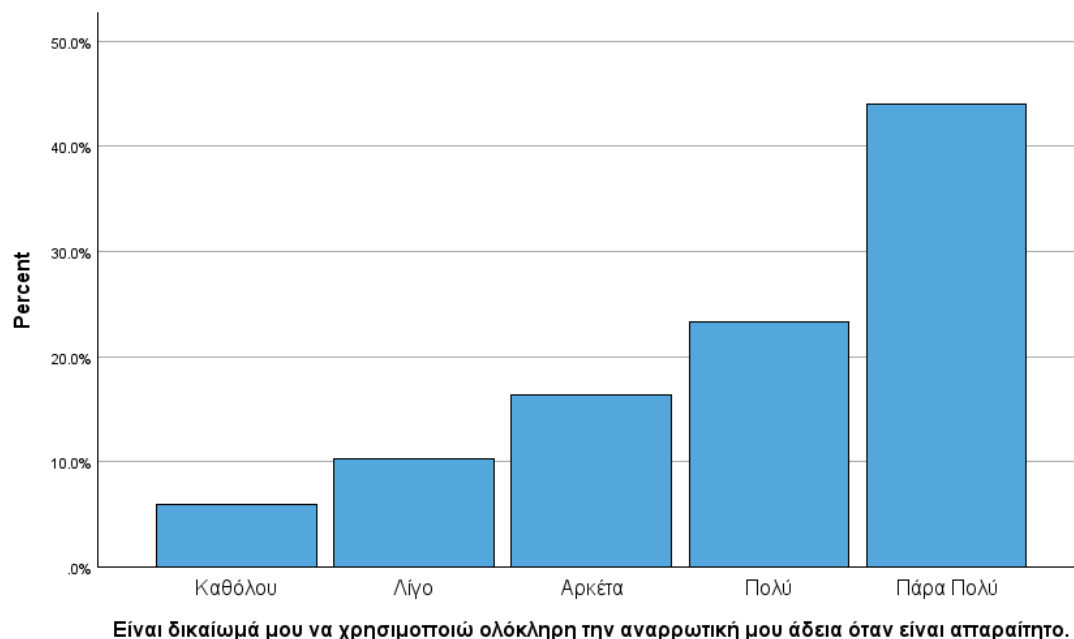
Ερώτηση 38:

Είναι δικαίωμά μου να χρησιμοποιώ ολόκληρη την αναρρωτική μου άδεια όταν είναι απαραίτητο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	6.0	6.0	6.0
	Λίγο	31	10.3	10.3	16.3
	Αρκετά	49	16.3	16.3	32.7
	Πολύ	70	23.3	23.3	56.0
	Πάρα Πολύ	132	44.0	44.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 38 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 38

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,89 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,245. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα με την υπόθεση της ερώτησης σε ποσοστό 44%. Αντίθετα, μόλις το 6% διαφωνεί πλήρως με την ερώτηση. Τα στοιχεία παρουσιάζονται και σε διάγραμμα ως ακολούθως:



Διάγραμμα 38 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 38

Έπειτα, διερωτάται το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκτελούν μόνο τα απαραίτητα για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

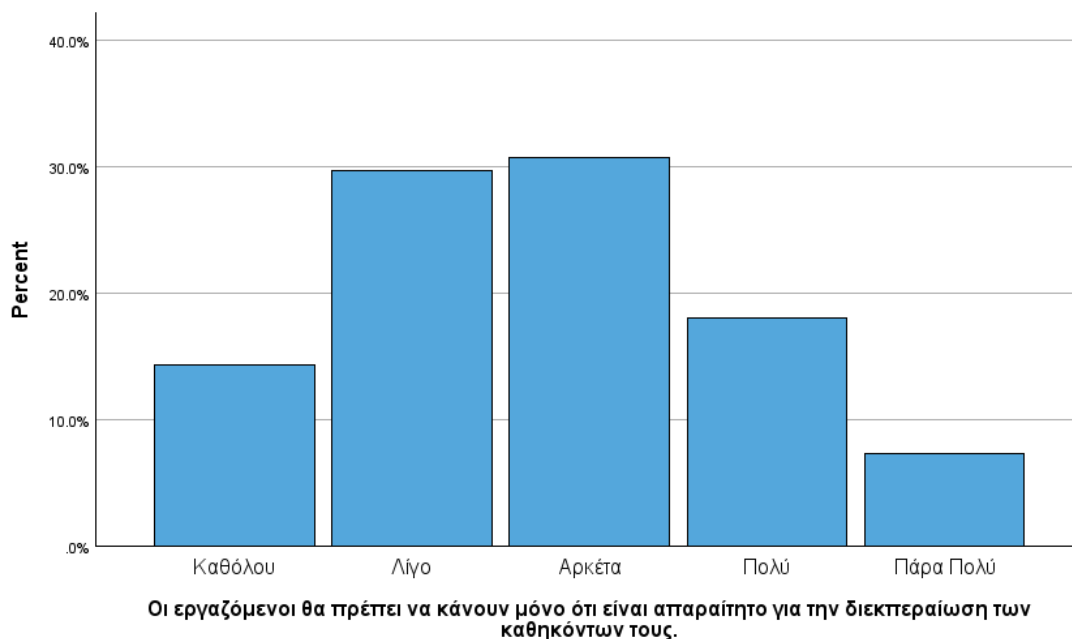
Ερώτηση 39:

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κάνουν μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	14.3	14.3	14.3
	Λίγο	89	29.7	29.7	44.0
	Αρκέτα	92	30.7	30.7	74.7
	Πολύ	54	18.0	18.0	92.7
	Πάρα Πολύ	22	7.3	7.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 39 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 39

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 2,74 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,132. Το 44% των ερωτηθέντων έχουν χαμηλό ή πολύ χαμηλό βαθμό συμφωνίας με την ερώτηση. Επιπλέον, το ένα τρίτο των απαντήσεων επιλέγουν την μεσαία κλίμακα συμφωνίας. Τα δεδομένα παρατίθενται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 39 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 39

Επιπρόσθετα, η προσπάθεια των στελεχών να μην απουσιάζουν από την εργασία τους παρατίθεται στην ερώτηση υπ' αριθμόν σαράντα.

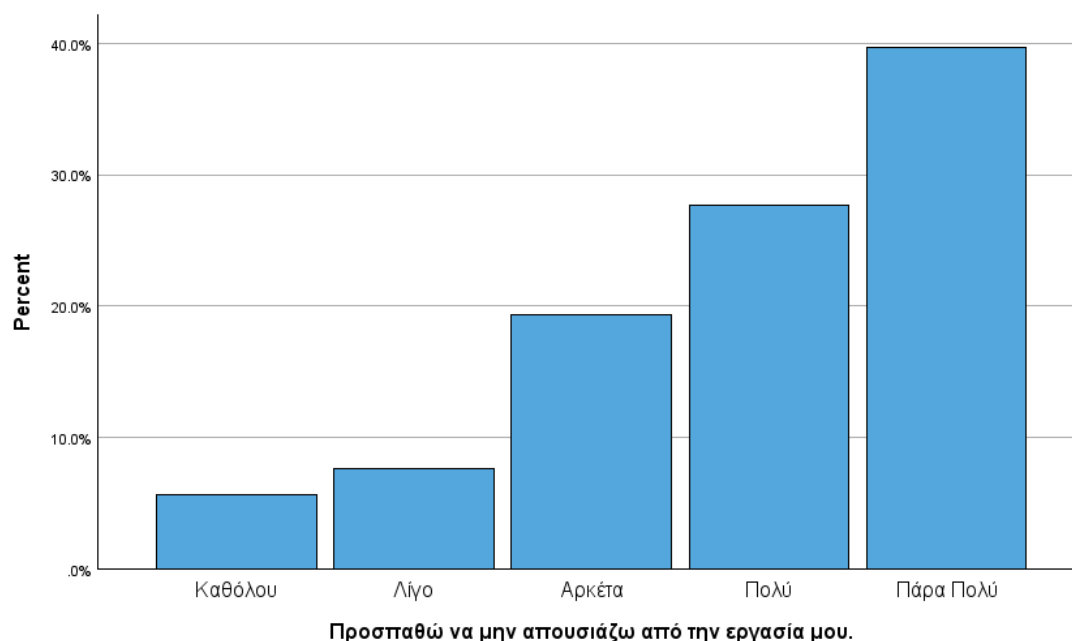
Ερώτηση 40:

Προσπαθώ να μην απουσιάζω από την εργασία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	5.7	5.7	5.7
	Λίγο	23	7.7	7.7	13.3
	Αρκέτα	58	19.3	19.3	32.7
	Πολύ	83	27.7	27.7	60.3
	Πάρα Πολύ	119	39.7	39.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 40 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 40

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,88 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,182. Παρατηρείται ότι παρά τη πλήρη συμφωνία με την ερώτηση τριάντα οκτώ, η πλειονότητα των συμμετεχόντων σε ποσοστό 67,4% προσπαθεί σε τουλάχιστον υψηλό βαθμό να μην απουσιάζει από την εργασία. Το αντίθετο υποστηρίζει μόνο το 13,3% των στελεχών. Τα παραπάνω ευρήματα παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 40 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 40

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις της ενότητας ζητούν από τους συμμετέχοντες την αντίληψη τους σχετικά με το αν είναι από τους καλύτερους ή χειρότερους υπαλλήλους του οργανισμού τους.

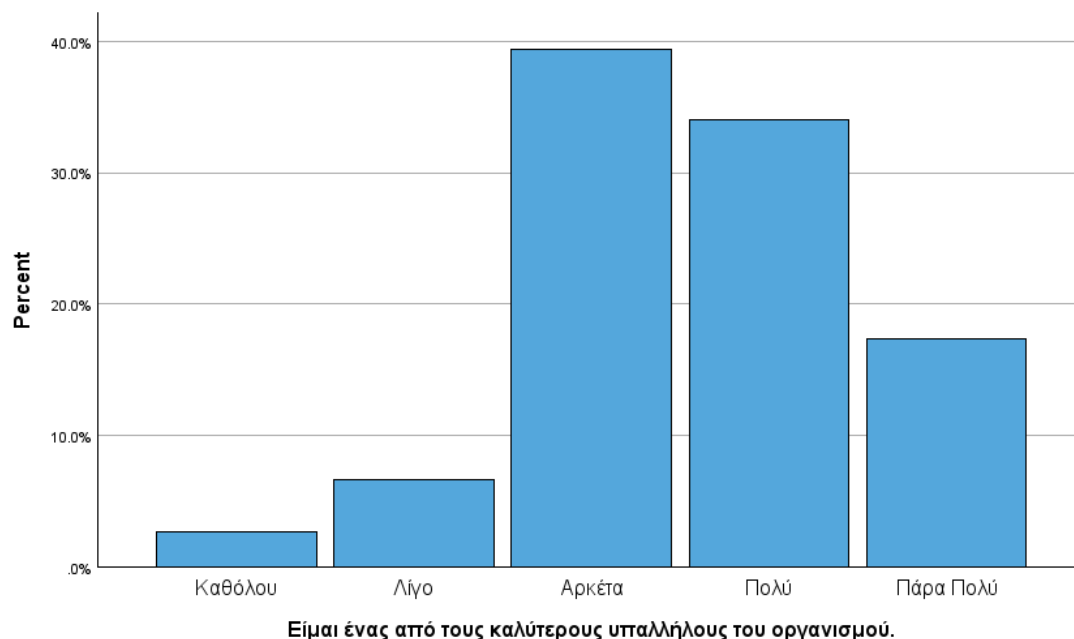
Ερώτηση 41:

Είμαι ένας από τους καλύτερους υπαλλήλους του οργανισμού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	2.7	2.7	2.7
	Λίγο	20	6.7	6.7	9.3
	Αρκετά	118	39.3	39.3	48.7
	Πολύ	102	34.0	34.0	82.7
	Πάρα Πολύ	52	17.3	17.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 41 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 41

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,57 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,943. Το υψηλότερο ποσοστό 39,3% αποτελούν τα στελέχη που συμφωνούν σε μέτριο βαθμό για το ότι είναι από τους καλύτερους υπαλλήλους των οργανισμών τους. Παράλληλα, το 51,3% ήτοι παραπάνω από τις μισές παρατηρήσεις συμφωνούν στην υπόθεση της ερώτησης σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό. Τα παραπάνω παρατίθενται και συμφώνως του κάτωθι διαγράμματος.



Διάγραμμα 41 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 41

Στον αντίποδα της ερώτησης σαράντα ένα, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι είναι από τους πιο αργούς υπάλληλους του οργανισμού.

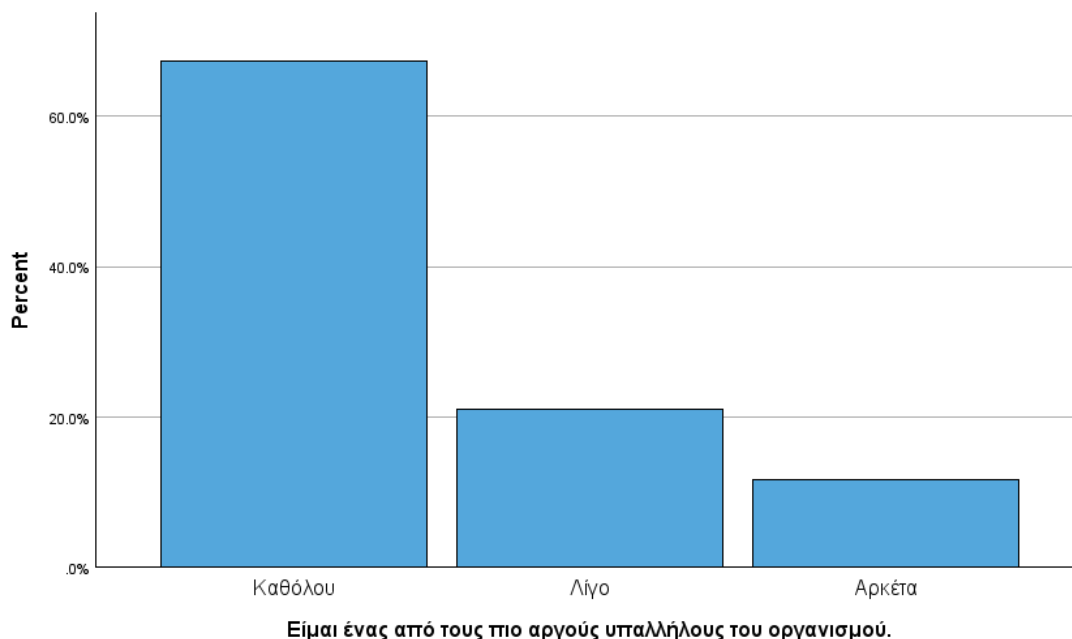
Ερώτηση 42:

Είμαι ένας από τους πιο αργούς υπαλλήλους του οργανισμού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	196	65.3	67.4	67.4
	Λίγο	61	20.3	21.0	88.3
	Αρκετά	34	11.3	11.7	100.0
	Total	291	97.0	100.0	
Missing	999	9	3.0		
Total		300	100.0		

Πίνακας 42 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 42

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 1,44 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,694. Για την τήρηση των συνθηκών της κανονικής κατανομής εξαιρέθηκαν οι ακραίες τιμές που προέκυψαν. Ως προς τα αποτελέσματα που παραπάνω πίνακα λογικά παρουσιάζεται το αντίθετο αποτέλεσμα από την προηγούμενη ερώτηση με το 67,4% των ερωτηθέντων να διαφωνεί πλήρως ε την υπόθεση της ερώτησης. Το αποτέλεσμα παρατίθεται και διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 42 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 42

Στη συνέχεια έχουμε δύο κοντινές ερωτήσεις, όπου η πρώτη αναφέρεται στην θέσπιση υψηλών προτύπων δουλειάς.

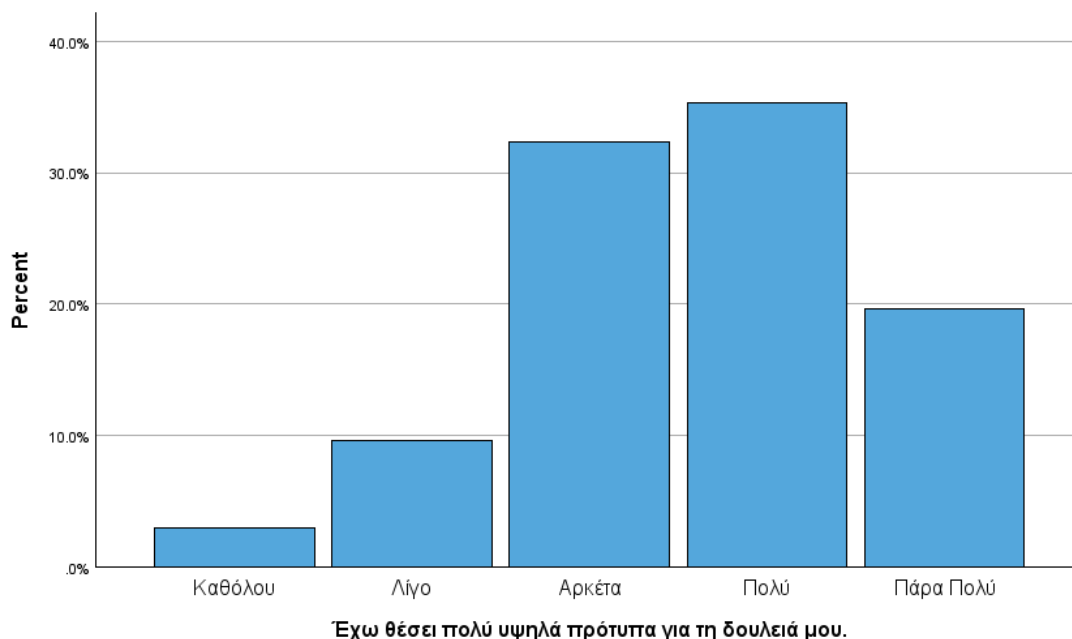
Ερώτηση 43:

Έχω θέσει πολύ υψηλά πρότυπα για τη δουλειά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3.0	3.0	3.0
	Λίγο	29	9.7	9.7	12.7
	Αρκέτα	97	32.3	32.3	45.0
	Πολύ	106	35.3	35.3	80.3
	Πάρα Πολύ	59	19.7	19.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 43 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 43

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,59 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 1,006. Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία συμφωνεί σε τουλάχιστον υψηλό βαθμό και ποσοστό 55% ότι θέτει υψηλά πρότυπα εργασίας. Η αντίθετη αντίληψη συγκεντρώνει ποσοστό 12,7%. Τα δεδομένα ανωτέρου πίνακα παρουσιάζονται και διαγραμματικά ως ακολούθως:



Διάγραμμα 43 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 43

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της προηγούμενης ερώτησης, θα ελέγξουμε τα δεδομένα της ερώτησης υπ' αριθμόν σαράντα τέσσερα, όπου ζητείται ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι υψηλής ποιότητας.

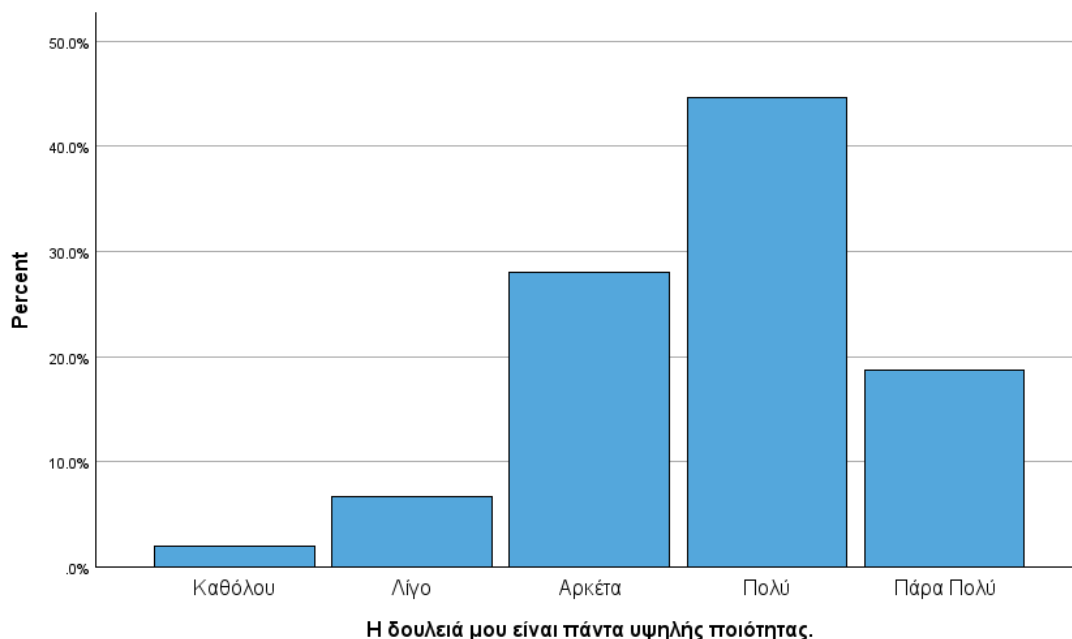
Ερώτηση 44:

Η δουλειά μου είναι πάντα υψηλής ποιότητας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	2.0	2.0	2.0
	Λίγο	20	6.7	6.7	8.7
	Αρκετά	84	28.0	28.0	36.7
	Πολύ	134	44.7	44.7	81.3
	Πάρα Πολύ	56	18.7	18.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 44 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 44

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,71 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,913. Απόρροια της αντίληψης για την θέσπιση υψηλών προτύπων εργασίας είναι και τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα όπου η πλειονότητα των στελεχών, σε ποσοστό 63,4% θεωρεί σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό ότι εκτελεί πάντα δουλειά υψηλής ποιότητας. Αντίστοιχα, μόνο το 8,7% έχει την αντίθετη άποψη. Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 44 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 44

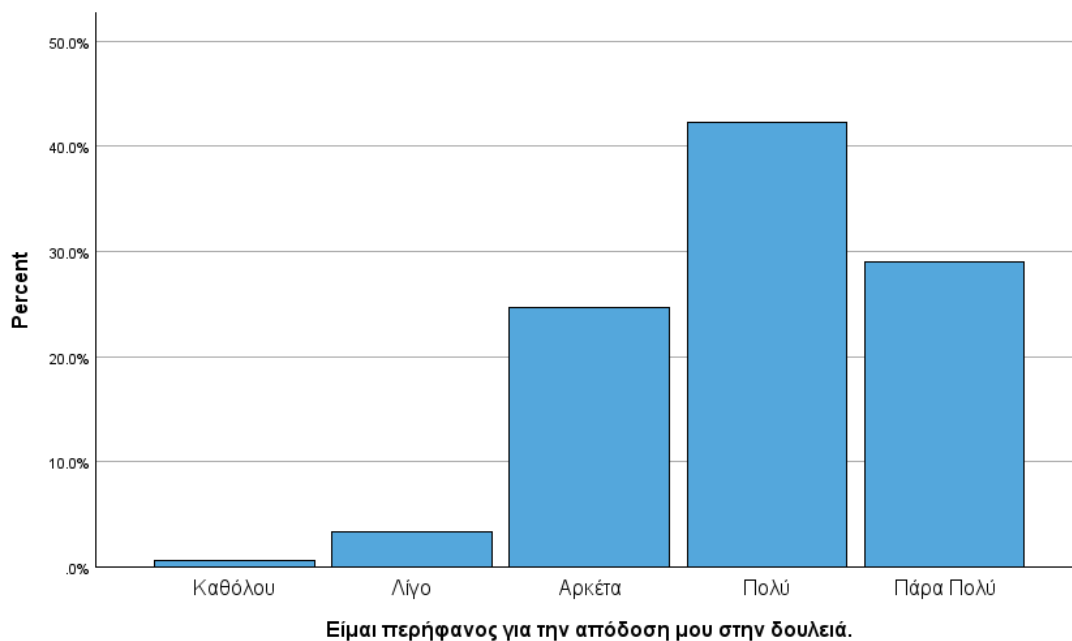
Η τελευταία ερώτηση της ενότητας της εργασιακής απόδοσης και του ερωτηματολογίου ως σύνολο αφορά την περηφάνεια που αισθάνονται οι ερωτηθέντες για την απόδοση στην εργασία τους.

Ερώτηση 45:

Είμαι περήφανος για την απόδοση μου στην δουλειά.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	.7	.7	.7
	Λίγο	10	3.3	3.3	4.0
	Αρκετά	74	24.7	24.7	28.7
	Πολύ	127	42.3	42.3	71.0
	Πάρα Πολύ	87	29.0	29.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Πίνακας 45 - Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 45

Στα στατιστικά δεδομένα της παραπάνω ερώτησης ο μέσος όρος απάντησης αποτελεί το 3,96 ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,855. Τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά του παραπάνω πίνακα την υψηλή και πολύ υψηλή συμφωνία με το αίσθημα περηφάνειας για την απόδοση στην εργασία σε ποσοστά 42,3% και 29% αντίστοιχα. Την αντίθετη άποψη κατείχε το 11% που δείχνει συνέπεια και ως προς το ποσοστό που αφορούσε την θέσπιση υψηλών προτύπων. Τα δεδομένα του πίνακα παρατίθενται και με τη μορφή διαγράμματος ως ακολούθως:



Διάγραμμα 45 - Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 45

5.3 Διασταυρωτικοί Πίνακες - Crosstabulation

Σε συνέχεια της παράθεσης των αποτελεσμάτων της περιγραφικής στατιστικής, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί και ο συνδυασμός των παραπάνω στο πλαίσιο καλύτερης κατανόησης των δεδομένων της έρευνας. Για την επίτευξη αυτού, αξιοποιήθηκε η μέθοδος των διασταυρωτικών πινάκων (crosstabulation), που μας επιτρέπει να βρούμε πιθανή σχέση μεταξύ των ονομαστικών (nominal) ή αριθμητικών (ordinal) μεταβλητών, από τις εισαγωγικές ερωτήσεις της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, αποτελούν ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία καθώς και βασικές πληροφορίες για την εργασία των συμμετεχόντων. Παρότι εκτελέστηκαν όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί, παρατίθενται παρακάτω μόνο αυτοί που έχουν στατιστικά σημαντική σχέση και παράλληλα μπορεί να παρουσιάσουν μια χρήσιμη ένδειξη ή συμπέρασμα. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνεται υπόψη ο δείκτης χ^2 (Chi-Square) για τις περιπτώσεις στατιστικής σημαντικότητας με τιμή μικρότερη του 0,05. Με αυτή τη συνθήκη ως δεδομένο, μελετάται στον διασταυρωμένο πίνακα οι περιπτώσεις όπου οι παρατηρήσεις υπερβαίνουν τις αναμενόμενες ($\text{Count} > \text{Expected Count}$), για να προκύψουν ενδείξεις για τις τάσεις του δείγματος της έρευνας.

Στην συσχέτιση του φύλου με την κατηγορία του οργανισμού παρατηρείται οι άνδρες να τείνουν προς τις Ένοπλες Δυνάμεις/Σώματα Ασφαλείας και Δημόσιες Υπηρεσίες ενώ οι γυναίκες στις υπόλοιπες.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.531 ^a	6	<u>0.000</u>
Likelihood Ratio	53.564	6	0.000
Linear-by-Linear Association	14.127	1	0.000
N of Valid Cases	300		
a. 1 cells (7.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is <u>4.80</u>.			

Πίνακας 46 - Chi-Square Tests (1)

Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού: * Φύλο: Crosstabulation					
			Φύλο:		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού:	Κεντρική Διοίκηση (πχ. Υπουργεία)	Count	8	<u>13</u>	21
		Expected Count	10.9	<u>10.1</u>	21.0
	Δημόσια Υγεία	Count	8	<u>10</u>	18
		Expected Count	9.4	<u>8.6</u>	18.0
	Εκπαίδευση	Count	2	<u>30</u>	32
		Expected Count	16.6	<u>15.4</u>	32.0
	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Count	4	<u>10</u>	14
		Expected Count	7.3	<u>6.7</u>	14.0
	Ένοπλες Δυνάμεις / Σώματα	Count	<u>115</u>	67	182
		Expected Count	<u>94.6</u>	87.4	182.0

	Ασφαλείας				
	Δημόσιες	Count	<u>9</u>	1	10
	Επιχειρήσεις	Expected Count	<u>5.2</u>	4.8	10.0
	Λοιπές	Count	10	<u>13</u>	23
	Δημόσιες Υπηρεσίες	Expected Count	12.0	<u>11.0</u>	23.0
Total		Count	156	144	300
		Expected Count	156.0	144.0	300.0

Πίνακας 47- Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού: * Φύλο: Crosstabulation

Επιπρόσθετα, οι γυναίκες του δείγματος έχουν μεγαλύτερη τάση να κατέχουν θέση υπαλλήλου στον οργανισμό σε σχέση με τους άνδρες με περίπου είκοσι παρατηρήσεις περισσότερες από το αναμενόμενο.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.802 ^a	3	<u>0.000</u>
Likelihood Ratio	24.674	3	0.000
Linear-by-Linear Association	21.199	1	0.000
N of Valid Cases	300		
a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.32.			

Πίνακας 48 - Chi-Square Tests (2)

Θέση στον οργανισμό που κατέχετε: * Φύλο: Crosstabulation			
	Φύλο:		Total
	Ανδρας	Γυναίκα	

Θέση στον οργανισμό που κατέχετε:	Υπάλληλος	Count	84	<u>115</u>	199
		Expected Count	103.5	<u>95.5</u>	199.0
	Προϊστάμενος	Count	<u>46</u>	22	68
		Expected Count	<u>35.4</u>	32.6	68.0
	Διευθυντής	Count	<u>19</u>	5	24
		Expected Count	<u>12.5</u>	11.5	24.0
	Ανώτερο Στέλεχος	Count	<u>7</u>	2	9
		Expected Count	<u>4.7</u>	4.3	9.0
	Total	Count	156	144	300
		Expected Count	156.0	144.0	300.0

Πίνακας 49 - Θέση στον οργανισμό που κατέχετε: * Φύλο: Crosstabulation

Τέλος, ενδιαφέρουσα συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των ετών εργασιακής εμπειρίας και του επιπέδου εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι οι δύο τελευταίες κατηγορίες που εμπίπτουν σε εμπειρία μεγαλύτερη των είκοσι ετών και τριάντα ετών αντίστοιχα έχουν τάση να είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε αντίθεση με τα στελέχη με μικρότερη εργασιακή εμπειρία (0-10 και 11-20 έτη) που τείνουν να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Απόρροια αυτού, είναι ότι διαφαίνεται πως το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών του Δημοσίου Τομέα έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.755 ^a	6	<u>0.000</u>
Likelihood Ratio	43.659	6	0.000
Linear-by-Linear Association	31.161	1	0.000
N of Valid Cases	297		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.12.

Πίνακας 50 - Chi-Square Tests (3)

Εργασιακή εμπειρία ανά έτη: * Επίπεδο εκπαίδευσης: Crosstabulation						
			Επίπεδο εκπαίδευσης:			Total
			Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Απόφοιτος ΑΕΙ	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	
Εργασια- κή εμπειρία ανά έτη:	0-10	Count	7	<u>85</u>	<u>49</u>	141
		Expecte d Count	24.2	<u>76.0</u>	<u>40.8</u>	141.0
	11-20	Count	<u>14</u>	30	<u>24</u>	68
		Expecte d Count	<u>11.7</u>	36.6	<u>19.7</u>	68.0
	21-30	Count	<u>19</u>	34	11	64
		Expecte d Count	<u>11.0</u>	34.5	18.5	64.0
	>30	Count	<u>11</u>	11	2	24
		Expecte d Count	<u>4.1</u>	12.9	6.9	24.0
Total		Count	51	160	86	297
		Expecte d Count	51.0	160.0	86.0	297.0

Πίνακας 51 - Εργασιακή εμπειρία ανά έτη: * Επίπεδο εκπαίδευσης: Crosstabulation

5.4 Ορισμός μεταβλητών έρευνας – Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η συνέχεια της έρευνας περιλαμβάνει την ομαδοποίηση των ερωτήσεων και τη δημιουργία των μεταβλητών που θα συμπεριληφθούν στις παρακάτω στατιστικές αναλύσεις. Το σύνολο των ερωτήσεων αναλογικής κλίμακας (Scale) τύπου Likert θα καταταχθεί συμφώνως των ερευνητικών εργαλείων του θεωρητικού πλαισίου όπως αναγράφεται στο κεφάλαιο 4.2. της παρούσας εργασίας. Οι μεταβλητές που πρόκυψαν, οι οποίες προσομοιάζουν την κανονική κατανομή παρατίθενται παρακάτω:

1. «Εργασιακή Απόδοση» (Y – ερωτήσεις 39-46, M=3.08, SD=.425)

Εργασιακή Απόδοση		
N	Valid	291
	Missing	9
Mean		3.08
Median		3.10
Std. Deviation		0.425
Skewness		-0.107
Std. Error of Skewness		0.143
Kurtosis		-0.371
Std. Error of Kurtosis		0.285

Πίνακας 52 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής Y

Αιτείται ληφθεί υπόψη η αφαίρεση εννέα παρατηρήσεων που λογίζονται ως ακραίες τιμές (προκύπτουν από τα δεδομένα της ερώτησης 42 και απαντήσεις όπου αναφέρουν οι συμμετέχοντες υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό συμφωνίας).

2. «Εργασιακή Ανάμειξη» (X1 – ερωτήσεις 7-16, M=2.46, SD=.644)

Εργασιακή Ανάμειξη		
N	Valid	300
	Missing	0
Mean		2.46
Median		2.40
Std. Deviation		0.644
Skewness		0.196
Std. Error of Skewness		0.141
Kurtosis		-0.498

Std. Error of Kurtosis	0.281
------------------------	-------

Πίνακας 53 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X1

3. «Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού» (X2 – ερωτήσεις 17-26, M=2.66, SD=.610)

Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού		
N	Valid	300
	Missing	0
Mean		2.66
Median		2.60
Std. Deviation		0.610
Skewness		0.420
Std. Error of Skewness		0.141
Kurtosis		0.217
Std. Error of Kurtosis		0.281

Πίνακας 54 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X2

4. «Στρατηγική Ηγεσία» (X3 – ερωτήσεις 27-38, M=3.38, SD=.525)

Στρατηγική Ηγεσίας		
N	Valid	300
	Missing	0
Mean		3.38
Median		3.40
Std. Deviation		0.525
Skewness		-0.111
Std. Error of Skewness		0.141
Kurtosis		-0.158
Std. Error of Kurtosis		0.281

Πίνακας 55 - Περιγραφικά στατιστικά ομαδοποιημένης μεταβλητής X3

Οι παραπάνω μεταβλητές προκειμένου να έχουν συνέπεια στις μετρήσεις τους, θα πρέπει να κατέχουν αξιοπιστία, που αποδεικνύεται μέσα από την χρησιμοποίηση του Δείκτη Cronbach A (Παπαϊωάννου και συν., 2016). Σύμφωνα με τον Δημητριάδη (2000), ως αξιοπιστία νοείται η ομοιότητα των αποτελεσμάτων σε επανειλημμένη εκτέλεση διαδικασιών (όπως αναφέρεται από Θέριο, 2009). Η συνθήκη ελέγχου που θα επιδείξει την αξιοπιστία στην ομαδοποίηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

αφορά περιπτώσεις όπου η τιμή του συγκεκριμένο δείκτη υπερβαίνει το 0,7. Στην παρούσα έρευνα προέκυψαν τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα:

Μεταβλητές	X1	X2	X3	Y
Cronbach A	0,807	0,752	0,736	0,590

Πίνακας 56 - Πίνακας Cronbach A

Όπως προκύπτει πλην της εργασιακής απόδοσης, οι υπόλοιπες μεταβλητές που θα αξιοποιηθούν εμφανίζουν τιμή υψηλότερη του 0,7 στον δείκτη. Λαμβάνοντας υπόψη των αριθμό των παρατηρήσεων του ερωτηματολογίου που υπολείπονται του επιθυμητού κατά 25% ($n=300 < 400$) όπως αναγράφεται και στο κεφάλαιο 4.1 αλλά και την μικρή απόκλιση στο ποσοστό αξιοπιστίας ($\alpha=0,59$), εκτελείται η υπόθεση εργασίας ότι σε υψηλότερο αριθμό παρατηρήσεων και με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας θα υπήρχε και επίτευξη της συνθήκης $\alpha > 0,7$ για την μεταβλητή Y. Κατά συνέπεια αποδεχόμαστε τις κλίμακες ερωτήσεων για την πραγματοποίηση περαιτέρω στατιστικών ελέγχων.

5.5 Διαφορές Μέσων Τιμών (T-test και one-way ANOVA)

Τα δεδομένα των παραπάνω μεταβλητών αναλύθηκαν σε πρώτο επίπεδο με τον έλεγχο σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων. Ειδικότερα, αξιοποιήθηκε ο έλεγχος T-test για ανεξάρτητα δείγματα μεταξύ της μοναδικής κατηγορικής μεταβλητής δύο επιπέδων-ομάδων (Φύλο) και των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Οι τιμές μικρότερες του 0,05 υποδεικνύουν στατιστική σημαντικότητα (Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 255). Το αποτέλεσμα του ελέγχου φανερώνει ότι το φύλο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν διαδραματίζει ρόλο σε σχέση με τις ομαδοποιημένες μεταβλητές.

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Εργασιακή Ανάμειξη	Equal variances assumed	1.116	0.292	-0.428	298	0.334	0.669	-0.032	0.074	-0.178	0.115
	Equal variances not assumed			-0.428	294.377	0.335	0.669	-0.032	0.075	-0.179	0.115
Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	Equal variances assumed	2.346	0.127	1.314	298	0.095	0.190	0.092	0.070	-0.046	0.231
	Equal variances not assumed			1.309	289.361	0.096	0.192	0.092	0.071	-0.047	0.232
Στρατηγική Ηγεσίας	Equal variances assumed	0.002	0.962	1.586	298	0.057	0.114	0.096	0.061	-0.023	0.215
	Equal variances not assumed			1.586	295.858	0.057	0.114	0.096	0.061	-0.023	0.215
Εργασιακή Απόδοση	Equal variances assumed	0.876	0.350	0.163	289	0.435	0.871	0.008	0.050	-0.090	0.106
	Equal variances not assumed			0.162	285.264	0.436	0.871	0.008	0.050	-0.090	0.107

Πίνακας 57 - Πίνακας ελέγχου T-test

Επιπρόσθετα, εκτελέστηκε η ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) για την εξαγωγή αποτελεσμάτων συσχέτισης των μεταβλητών με τις λοιπές απαντήσεις της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου (περισσότερες από δύο διαθέσιμες απαντήσεις). Αναλυτικότερα, υπολογίζεται ο Δείκτης F, και σε περίπτωση όπου υφίσταται σημαντικότητα ($p < 0.05$) εκτελείται ο έλεγχος της ισότητας των διακυμάνσεων (Tests of Homogeneity of Variances – Levene Statistic). Όταν υφίσταται ισότητα εκτελούμε την ανάλυση LSD ενώ σε αντίθετη περίπτωση αξιοποιείται η ανάλυση Games-Howell. Σε εφαρμογή των παραπάνω, εξήχθη ως συμπέρασμα ότι η ηλικία επιδρά στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ανάμειξη.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή	Between Groups	5.108	3	1.703	4.244	0.006

Ανάμειξη	Within Groups	118.757	296	0.401		
	Total	123.865	299			

Πίνακας 58 - Πίνακας ANOVA (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)

Στη κατηγορία των συμμετεχόντων άνω των πενήντα ετών διαπιστώθηκε ότι έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ανάμειξη από όλες τις υπόλοιπες ομάδες [$F(3, 296) = 4.244$, $p = 0.006$]. Αναλυτικότερα, παρατίθενται παρακάτω οι συναφείς πίνακες:

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εργασιακή Ανάμειξη	Based on Mean	0.220	3	296	0.882
	Based on Median	0.243	3	296	0.867
	Based on Median and with adjusted df	0.243	3	295.627	0.867
	Based on trimmed mean	0.223	3	296	0.881

Πίνακας 59 - Homogeneity of Variances (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:						
LSD						
(I) Ηλικία:		Mean	Std.	95% Confidence Interval		
		Difference (I-J)	Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
18-30	31-40	0.148	0.097	0.127	-0.04	0.34
	41-50	-0.022	0.094	0.819	-0.21	0.16
	>50	-.291*	0.113	0.011	-0.51	-0.07
31-40	18-30	-0.148	0.097	0.127	-0.34	0.04
	41-50	-0.170	0.106	0.111	-0.38	0.04
	>50	-.439*	0.123	0.000	-0.68	-0.20
41-50	18-30	0.022	0.094	0.819	-0.16	0.21
	31-40	0.170	0.106	0.111	-0.04	0.38
	>50	-.269*	0.121	0.028	-0.51	-0.03
>50	18-30	.291*	0.113	0.011	0.07	0.51
	31-40	.439*	0.123	0.000	0.20	0.68

	41-50	.269*	0.121	0.028	0.03	0.51
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Πίνακας 60 - Ανάλυση LSD (Ηλικία – Εργασιακή Ανάμειξη)

Ως προς τα έτη εργασιακής εμπειρίας προκύπτει σημαντικότητα σε σχέση με την εργασιακή ανάμειξη όσο και την εργασιακή απόδοση.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή Ανάμειξη	Between Groups	7.105	3	2.368	6.004	0.001
	Within Groups	116.760	296	0.394		
	Total	123.865	299			
Εργασιακή Απόδοση	Between Groups	2.592	3	0.864	4.987	0.002
	Within Groups	49.732	287	0.173		
	Total	52.324	290			

Πίνακας 61 - Πίνακας ANOVA (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη & Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση)

Υφίσταται ομοιότητα και στις δύο περιπτώσεις ως προς τις ίσες διακυμάνσεις (Πίνακας 62) ενώ από την ανάλυση LSD (Πίνακας 63) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία υψηλότερη των τριάντα ετών έχουν στατιστικά σημαντικότερη εργασιακή ανάμειξη από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες [$F(3, 296) = 6.004, p = 0.001$] που συνάδει με το παραπάνω συμπέρασμα για την ηλικία.

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εργασιακή Ανάμειξη	Based on Mean	0.094	3	296	0.963
	Based on Median	0.081	3	296	0.970
	Based on Median and with adjusted df	0.081	3	295.401	0.970
	Based on trimmed mean	0.092	3	296	0.964
Εργασιακή Απόδοση	Based on Mean	0.816	3	287	0.486
	Based on Median	0.918	3	287	0.432
	Based on Median and with	0.918	3	284.769	0.432

	adjusted df				
	Based on trimmed mean	0.827	3	287	0.480

Πίνακας 62 - Homogeneity of Variances (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη & Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση)

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:						
LSD						
(I) Εργασιακή εμπειρία ανά έτη:		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-10	11-20	<u>.193*</u>	0.092	0.037	0.01	0.37
	21-30	0.094	0.094	0.317	-0.09	0.28
	>30	-.421*	0.139	0.003	-0.69	-0.15
11-20	0-10	-.193*	0.092	0.037	-0.37	-0.01
	21-30	-0.099	0.109	0.364	-0.31	0.12
	>30	-.614*	0.149	0.000	-0.91	-0.32
21-30	0-10	-0.094	0.094	0.317	-0.28	0.09
	11-20	0.099	0.109	0.364	-0.12	0.31
	>30	-.515*	0.150	0.001	-0.81	-0.22
>30	0-10	<u>.421*</u>	0.139	0.003	0.15	0.69
	11-20	<u>.614*</u>	0.149	0.000	0.32	0.91
	21-30	<u>.515*</u>	0.150	0.001	0.22	0.81
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Πίνακας 63 - Ανάλυση LSD (Έτη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Ανάμειξη)

Εκτός αυτού, σύμφωνα με τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα η συγκεκριμένη κατηγορία με εργασιακή εμπειρία άνω των τριάντα ετών εμφανίζεται να έχει υψηλότερη αντίληψη για την εργασιακή της απόδοση σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες [$F(3, 287) = 4.987, p = 0.002$].

Multiple Comparisons					
Dependent Variable:					
LSD					
(I) Εργασιακή	Mean	Std.	Sig.	95% Confidence Interval	

εμπειρία ανά έτη:		Difference (I-J)	Error		Lower Bound	Upper Bound
0-10	11-20	0.019	0.062	0.760	-0.10	0.14
	21-30	0.066	0.063	0.301	-0.06	0.19
	>30	-.310*	0.092	0.001	-0.49	-0.13
11-20	0-10	-0.019	0.062	0.760	-0.14	0.10
	21-30	0.047	0.072	0.521	-0.10	0.19
	>30	-.329*	0.099	0.001	-0.52	-0.13
21-30	0-10	-0.066	0.063	0.301	-0.19	0.06
	11-20	-0.047	0.072	0.521	-0.19	0.10
	>30	-.376*	0.100	0.000	-0.57	-0.18
>30	0-10	<u>.310*</u>	0.092	0.001	0.13	0.49
	11-20	<u>.329*</u>	0.099	0.001	0.13	0.52
	21-30	<u>.376*</u>	0.100	0.000	0.18	0.57
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Πίνακας 64 - Ανάλυση LSD (Ετη εργασιακής εμπειρίας – Εργασιακή Απόδοση)

5.6 Πίνακας Συσχετίσεων και Ανάλυση παλινδρόμησης

Στο επόμενο στάδιο της έρευνας αναφέρονται οι συσχετίσεις μεταξύ των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Ο έλεγχος της συσχέτισης θα εκτελεστεί με το συντελεστή Pearson (r), καθώς οι προς ανάλυση μεταβλητές προσομοιάζουν την κανονική κατανομή. Η συνθήκη για να υποδείξει θετική σχέση μεταξύ δύο αναλογικής κλίμακας μεταβλητών περιλαμβάνει τιμή Pearson (r) ανάμεσα σε -1 και 1 καθώς και στατιστική σημαντικότητα $p < 0.05$. Ο παρακάτω πίνακας υποδεικνύει θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των μεταβλητών καθώς για κάθε επιμέρους σχέση ικανοποιούνται οι προαναφερθέντες συνθήκες.

Correlations					
		Εργασιακή Ανάμειξη	Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	Στρατηγική Ηγεσίας	Εργασιακή Απόδοση
Εργασιακή Ανάμειξη	Pearson Correlation	1	.219**	.368**	.321**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	N	300	300	300	291
Κατάρτιση	Pearson Correlation	.219**	1	.289**	.205**

Ανθρώπινου	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000
Δυναμικού	N	300	300	300	291
Στρατηγική	Pearson Correlation	.368**	.289**	1	.493**
Ηγεσίας	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000
	N	300	300	300	291
Εργασιακή	Pearson Correlation	.321**	.205**	.493**	1
Απόδοση	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	291	291	291	291
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Πίνακας 65 - Πίνακας Συσχετίσεων (Correlations)

Ειδικότερα, από την καταγραφή των δεδομένων προκύπτουν τα κάτωθι:

1. Y-X1: ($r=0.321$, $p < 0.01$)
2. Y-X2: ($r=0.205$, $p < 0.01$)
3. Y-X3: ($r=0.493$, $p < 0.01$)
4. X1-X2: ($r=0.219$, $p < 0.01$)
5. X1-X3: ($r=0.368$, $p < 0.01$)
6. X2-X3: ($r=0.289$, $p < 0.01$)

Το τελικό στάδιο της στατιστικής ανάλυσης περιλαμβάνει την εκτέλεση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Η ανάλυση αυτή αποτελεί μια μέθοδο για την πρόβλεψη της τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (Σταθακόπουλος, 2018, σελ. 261). Στο μοντέλο που θα χρησιμοποιήσουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η Y ενώ οι υπόλοιπες (X1,X2,X3) αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η ανάλυση αυτού του μοντέλου θα μας επιτρέψει να εξάγουμε συμπεράσματα για τις πρώτες τρεις ερευνητικές υποθέσεις (H₁, H₂ & H₃). Αρχικό βήμα, αποτελεί ο υπολογισμός του ποσοστού μεταβλητότητας (R^2), με σκοπό την μέτρηση του βαθμού προσαρμογής των δεδομένων (Δ. Ιωαννίδης, 2011).

Η πραγματοποίηση της παλινδρόμησης μέσω του προγράμματος SPSS, έχει ως πρώτο δεδομένο την αφαίρεση από το μοντέλο της μεταβλητής X2 (Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού), ως μη στατιστικά σημαντική με την εργασιακή απόδοση (Y). Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε αξιοποίησε την μέθοδο της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise regression). Πιο συγκεκριμένα, στον έλεγχο των ανεξάρτητων μεταβλητών αποκλείονται αυτές που το αποτέλεσμα της στατιστικής συνάρτησης είναι μικρότερο από ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Με άλλα

λόγια, στην δημιουργία ενός μοντέλου το οποίο θα περιλάμβανε όλες τις υπό μελέτη μεταβλητές θα υπήρχε το συμπέρασμα ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, προκύπτει απευθείας το μοντέλο που παρουσιάζεται παρακάτω. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα το 26,6% υποστηρίζει την ερμηνεία της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές X1 και X2.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.516 ^a	0.266	0.261	0.365
a. Predictors: (Constant), Στρατηγικής Ηγεσίας, Εργασιακή Ανάμειξη				

Πίνακας 66 - Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R^2)

Έπειτα παρατίθεται ο πίνακα ANOVA (Analysis of Variance) που υποτυπώνει τη σημαντικότητα του μοντέλου παλινδρόμησης [$F(2, 288) = 52.306, p < 0.001$].

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.942	2	6.971	52.306	<.001 ^b
	Residual	38.382	288	.133		
	Total	52.324	290			
a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση						
b. Predictors: (Constant), Στρατηγικής Ηγεσίας, Εργασιακή Ανάμειξη						

Πίνακας 67 - Πίνακας ANOVA

Έχοντας ληφθεί υπόψη τα παραπάνω αποτελέσματα, μελετάται ο πίνακας Coefficients.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.630	.144		11.358	<.001
	Στρατηγική Ηγεσίας	.349	.044	.434	8.004	<.001
	Εργασιακή Ανάμειξη	.108	.036	.163	3.013	.003
a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση						

Πίνακας 68 - Πίνακας Coefficients

Αξιοποιώντας τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, θα διαμορφώσουμε την εξίσωση του μοντέλου μας που θα είναι της μορφής $Y=B+B_1X_1+B_2X_3$. Ο συντελεστής B υποδεικνύει την μεταβολή τιμής που προκύπτει στην εξαρτημένη μεταβλητή για κάθε αύξηση μιας μονάδας εκάστοτε ανεξάρτητης μεταβλητής, θεωρώντας την άλλη σταθερή. Η εξίσωση που εξάγεται από τα αποτελέσματα είναι η κάτωθι: $Y=1,630+0,108*X_1+0,349*X_3$. Η συνθήκη $B_2>B_1$ υποδεικνύει την μεγαλύτερη συσχέτιση της Στρατηγικής Ηγεσίας με την εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την εργασιακή ανάμειξη. Η εξίσωση δύναται να καταγραφεί και την αντιστοίχιση των ονομάτων των μεταβλητών ως εξής:

Εργασιακή Απόδοση = $1,630 + 0,108*(\text{Εργασιακή Ανάμειξη}) + 0,349*(\text{Στρατηγική Ηγεσία})$

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων των ερευνητικών υποθέσεων H_4 και H_5 θα εκτελέσουμε μια νέα πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Η διαφοροποίηση θα έγκειται στην αντιμετώπιση της μεταβλητής X_3 (Στρατηγική Ηγεσία) ως εξαρτημένη και την δημιουργία ενός μοντέλου αυτής με την X_1 (Εργασιακή Ανάμειξη) και X_2 (Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού) έχοντας πλέον λάβει όλες τις συσχετίσεις που αφορούν την εργασιακή απόδοση.

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα το 18,1% υποστηρίζει την ερμηνεία της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές X1 και X2.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 ^a	0.181	0.176	0.477
a. Predictors: (Constant), Εργασιακή Ανάμειξη, Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού				

Πίνακας 69 - Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R^2)

Έπειτα παρατίθεται ο πίνακα ANOVA (Analysis of Variance) που υποτυπώνει τη σημαντικότητα του μοντέλου παλινδρόμησης [$F(2, 297) = 32.850, p < 0.001$].

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.942	2	7.471	32.850	<.001 ^b
	Residual	67.547	297	.227		
	Total	82.489	299			
a. Dependent Variable: Στρατηγική Ηγεσίας						
b. Predictors: (Constant), Εργασιακή Ανάμειξη, Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού						

Πίνακας 70 - Πίνακας ANOVA

Έχοντας ληφθεί υπόψη τα παραπάνω αποτελέσματα, μελετάται ο πίνακας Coefficients.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.238	.148		15.139	<.001
	Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	.189	.046	.219	4.072	<.001
	Εργασιακή Ανάμειξη	.261	.044	.320	5.949	<.001
a. Dependent Variable: Στρατηγική Ηγεσίας						

Πίνακας 71 - Πίνακας Coefficients

Σε αντιστοιχία με την πρώτη πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση παρατίθεται η εξίσωση του μοντέλου ως ακολούθως: $Y = 2,238 + 0,261 \cdot X_1 + 0,189 \cdot X_2$. Η συνθήκη $B_1 > B_2$ υποδεικνύει την υψηλότερη συσχέτιση της εργασιακής ανάμειξης με την εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εξίσωση δύναται να καταγραφεί και την αντιστοίχιση των ονομάτων των μεταβλητών ως εξής:

Στρατηγική Ηγεσία = $2,238 + 0,261 \cdot (\text{Εργασιακή Ανάμειξη}) + 0,189 \cdot (\text{Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού})$

Διαφορετικά είναι τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να εξετασθεί η έκτη ερευνητική υπόθεση H_6 . Ένα μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα ήταν αντιπροσωπευτικό ως προς το δείγμα συγκριτικά με τις παρούσες αναλύσεις καθώς το ποσοστό μεταβλητότητας (R^2) ανέρχεται μόλις στο 9,8%. Στην περίπτωση αυτή θα υπήρχε στατιστική σημαντικότητα με δείκτη $p = 0,029 < 0,05$ και μικρή συσχέτιση με την εργασιακή ανάμειξη με συντελεστή $B_1 = 0,123$. Ομοίως, ένα μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ανάμειξη θα ήταν λιγότερο αντιπροσωπευτικό (14,9%), και θα έβγαζε ως αποτέλεσμα

σημαντικότητα $p = 0.029 < 0.05$ και μικρή συσχέτιση με την κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού με συντελεστή $B_2=0,129$.

5.7 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Έχοντας ολοκληρώσει την εξαγωγή των διαθέσιμων μοντέλων μέσω της ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης θα προβούμε στον έλεγχο των ερευνητικών μας υποθέσεων.

Με την αξιοποίηση των δεδομένων της στήλης Sig (σημαντικότητα) του Πίνακα 68 θα προβούμε στην αποδοχή ή μη των ερευνητικών υποθέσεων H_1, H_2 και H_3 .

Ειδικότερα, για την πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή X_1 ισχύει ότι ο δείκτης $p = 0,03 < 0,05$. Συμπερασματικά, γίνεται **αποδεκτή η πρώτη ερευνητική υπόθεση (H_1)**, ήτοι η εργασιακή απόδοση έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ανάμειξη.

Αντίθετα, για την περίπτωση της δεύτερης μεταβλητής X_2 , εξαιρέθηκε από το μοντέλο καθώς η τιμή του δείκτη $p = 0,424 > 0,05$. Ως εκ τούτου, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και **η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H_2) απορρίπτεται**.

Ομοίως με την ανεξάρτητη μεταβλητή X_1 , η μεταβλητή X_3 έχει ως τιμή του δείκτη $p < 0,01 < 0,05$. Συνεπώς, **προκύπτει αποδοχή της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης (H_3)** και εξάγεται ως συμπέρασμα ότι η εργασιακή απόδοση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την στρατηγική ηγεσία.

Με την αξιοποίηση των δεδομένων της στήλης Sig (σημαντικότητα) του Πίνακα 71 θα προβούμε στην αποδοχή ή μη των ερευνητικών υποθέσεων H_4 και H_5 .

Απόρροια των δεδομένων του Πίνακα 71 είναι η **αποδοχή της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης (H_4)**, με τον δείκτη $p < 0,01 < 0,05$. Συνεπώς υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην στρατηγική ηγεσία και την εργασιακή ανάμειξη.

Επιπλέον, και η **πέμπτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή (H_5)**, καθόσον ο δείκτης $p < 0,01 < 0,05$. Ως αποτέλεσμα εξάγεται η στατιστική σημαντικότητα μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ως προς την επόμενη ερευνητική υπόθεση υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης και της κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθόσον $p =$

$0,029 < 0,05$, ήτοι η έκτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή (H₆), αλλά με χαμηλό βαθμό συσχέτισης.

Ολοκληρώνοντας, τη παράθεση των αποτελεσμάτων αποδοχής ή απόρριψης των ερευνητικών υποθέσεων, λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα που αναγράφονται στην κεφάλαιο 5.5. συμπεραίνουμε την αποδοχή της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης (H₇), ήτοι οι ομαδοποιημένες μεταβλητές της έρευνας σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αναλυτικότερα, υφίσταται οι κάτωθι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

1. Ηλικία - Εργασιακή ανάμειξη.
2. Έτη εργασιακής εμπειρίας - Εργασιακή ανάμειξη.
3. Έτη εργασιακής εμπειρίας - Εργασιακή απόδοση.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα

Ο Fulmer (2000, p.29) υποστήριξε ότι ένας οργανισμός που μπορεί να προσαρμόζεται εξερευνά ένα διαφορετικό πλαίσιο σκέψης αντιμετωπίζοντας την πραγματικότητα με ειλικρινή και λόγιο τρόπο. Το παραπάνω σε συνδυασμό με δύο κύρια στοιχεία των επιτυχημένων επιχειρήσεων, την μάθηση και την ηγεσία αποτελούν το τρίπτυχο της βάσης ενός τέτοιου οργανισμού. Ένα σημαντικό στοιχείο του πραγματισμού εκτός της εστίασης στο αποτέλεσμα, αποτελεί και η θέληση για αποδοχή της αβεβαιότητας σε καταστάσεις όπου υπάρχει απαίτηση για αποφάσεις και άμεση ενέργεια (HDR, 1998, p. 214). Σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας, υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς. Ωστόσο, δεν εντείνονται οι προσπάθειες επί αυτού (Black, 1974). Όπως αναφέρεται από τους Wright et al. (1994), εάν πράγματι οι ανθρώπινοι πόροι είναι μια πηγή μέσω της οποίας η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε τα κόστη των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι προτιμότερο να θεωρηθούν ως επένδυση στο κεφάλαιο. Οι επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους είναι συχνά πολύ μικρές σε σχέση με τα κέρδη που αποκομίζει ο οργανισμός (Cronshaw and Alexander, 1991). Ακόμη και αν οι καινοτόμες πρακτικές ΔΑΠ παράγουν έμπειρους και παρακινημένους εργαζόμενους, το σύστημα της ΔΑΠ πρέπει να είναι ενσωματωμένο με την στρατηγική της εταιρίας ώστε οι προσπάθειες να κατευθύνονται κατάλληλα προς την βελτίωση της απόδοσης (MacDuffie 1995). Η εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών δεν θα έχει αντίκτυπο, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και αντιπαραγωγικές. Για παράδειγμα, η ενίσχυση της δέσμευσης του οργανισμού προς δράσεις εκπαίδευσης δεν θα έχει σημαντικά αποτελέσματα εκτός εάν αλλαγές στον οργανισμό επιτρέψουν στους ανθρώπους με υψηλότερες ικανότητες να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις τους (Pfeffer, 1998). Επιπρόσθετα, αν είναι να υποστηρίξουμε και να ενισχύσουμε την ανάπτυξη της στρατηγικής ηγεσίας, πρέπει να οικοδομήσουμε μια δομή κατανόησης των περιεχομένων της έννοιας. Η αποτελεσματική ηγεσία με επίκεντρο την μάθηση πρέπει να τεθεί σε οργανωσιακό και στρατηγικό πλαίσιο ώστε να είναι διατηρήσιμη και αποτελεσματική σε βάθος χρόνου. Στα παραπάνω η ανάπτυξη των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών της στρατηγικής ηγεσίας διαδραματίζει καίριο ρόλο (Davies and Davies, 2004).

Παρόλο που η διαρκής μάθηση και η ανάπτυξη σε προσωπικό επίπεδο θεωρείται προαπαιτούμενο για την επαγγελματική επιτυχία (Μπουραντάς, 2005, σελ. 222) στην έρευνα μας προέκυψε ότι τα στελέχη στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα δεν θεωρούν ότι η κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού έχει άμεση σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους απόδοση. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο να παρθούν ορθές αποφάσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τον στόχο, τρόπο και τις μορφές εκπαίδευσης που πρέπει να επιλεγούν οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα για την επίτευξη της βέλτιστης δυνατής ωφέλειας και την αλλαγή της νοοτροπίας γύρω από την κατάρτιση του προσωπικού και του αντίκτυπου αυτής στην εργασιακή απόδοση. Αντίθετα, υφίσταται η αντίληψη ότι η απόδοση εξαρτάται περισσότερο από την στρατηγική ηγεσία και σε δεύτερο βαθμό από την εργασιακή τους ανάπτυξη. Οι δύο τελευταίες μεταβλητές διαπιστώθηκε επίσης ότι συσχετίζονται θετικά και σημαντικά, ενώ το μικρότερο βαθμό συσχέτισης έχουν η κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού με την στρατηγική ηγεσία και την εργασιακή ανάπτυξη αντίστοιχα. Στα στατιστικά ευρήματα εκτός της ανάλυσης παλινδρόμησης, διαπιστώθηκε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα των μεταβλητών που μελετήθηκαν. Επιπλέον, καθίσταται φανερό η διαφορά στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο που έχουν τα νεότερα στελέχη του Δημόσιου τομέα τα οποία έχουν την τάση στατιστικά να κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σε αντίθεση με τα στελέχη που έχουν υψηλότερη εργασιακή εμπειρία που τείνουν να είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συνεπώς αλλάζουν οι ανάγκες και το σημείο έναρξης των προγραμμάτων εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να πρέπει να αναθεωρηθούν οι στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Αξιοσημείωτο είναι ωστόσο ότι τα στελέχη που έχουν περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας παρουσιάζουν την τάση να έχουν τόσο υψηλότερη εργασιακή ανάπτυξη όσο και εργασιακή απόδοση. Ως προς την ηλικία, το προσωπικό με την μεγαλύτερη ηλικία τείνει να έχει και ενισχυμένη εργασιακή ανάπτυξη όπως και στην έρευνα των Lodahl and Kejner (1965) σε εκατόν τριάντα επτά (137) νοσηλευτές. Τα παραπάνω έρχονται σε αντίθεση με τον Brown (1996) που αναφέρει ότι η εργασιακή ανάπτυξη δεν επηρεάζεται από την ηλικία ή τα χρόνια εργασίας. Τέλος, από τις συχνότητες που προέκυψαν στην περιγραφική στατιστική, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ενώ τα στελέχη στο Δημόσιο Τομέα δεν χαρακτηρίζονται από ισχυρό δεσμό με τους οργανισμούς τους, δεν δηλώνουν αποξενωμένοι υποδεικνύοντας ότι άλλοι είναι οι παράγοντες που ελαττώνουν την αφοσίωση τους στον οργανισμό, με μια πιθανή απάντηση να έγκειται στην απουσία σε υψηλό βαθμό της σύνδεσης των προσωπικών στόχων των στελεχών με την εργασία τους. Στο πεδίο

της κατάρτισης είναι έντονη η άποψη ότι το προσωπικό στερείται ικανοτήτων και ότι δεν εκπαιδεύεται σε συνεχή βάση στην εργασία του.

6.2 Περιορισμοί και Προτάσεις

Θα ήταν πρόωρο να προσπαθήσουμε να εξάγουμε απόλυτα συμπεράσματα από αυτά τα ευρήματα. Ειδικότερα, πρέπει να ληφθούν υπόψη περιορισμοί όπως η φύση του δείγματος (συμβατικό δείγμα μη πιθανότητας) και το πεπερασμένο σύνολο των απαντήσεων που μπόρεσαν να συγκεντρωθούν. Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις στο σύνολο μελέτης των μεταβλητών αποτελούν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων και όχι αντικειμενικά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα φυσική αδυναμία αποτελεί η εξάρτηση των δεδομένων στην ειλικρινή και εύστοχη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Σε κάθε περίπτωση, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συνεισφέρουν σε μια πρώιμη κατανόηση της σχέσης παραγόντων και πρακτικών ΔΑΠ με την απόδοση των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Μελλοντικές έρευνες δύναται να περιλαμβάνουν τη μελέτη των προτύπων ηγεσίας που είναι καταλληλότερα για του Ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς επεκτείνοντας έτσι πάνω στην σημαντικά στατιστική σχέση με την εργασιακή απόδοση. Επιπρόσθετα, αξίζει να ερευνηθούν οι τρόποι και τα προγράμματα εκπαίδευσης που θα μπορέσουν να μεταβάλλουν τη νοοτροπία των στελεχών στο πλαίσιο συσχέτισης της κατάρτισης των ανθρωπίνων πόρων με την εργασιακή απόδοση είτε άμεσα είτε έμμεσα. Συνοψίζοντας, υπάρχουν πολλά πεδία για περαιτέρω διερεύνηση και ελπίζουμε αυτή η μελέτη να ενθαρρύνει μελλοντικές ερωτήσεις για το αντίκτυπο των μεταβλητών που αναλύθηκαν καθώς και του πλαισίου που απαιτείται για την ενίσχυση αλλά και την μέτρηση τους.

Βιβλιογραφία

Ξένη

1. Abdulraheem Sal, Mohammed Raja, The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity (2016). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), pp.36-70. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2849769> [Accessed 01 Nov. 2024].
2. Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of Psychology*, 60, pp. 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
3. Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., and Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), pp. 34-62. <https://doi:10.33215/sjom.v4i3.641>
4. Allport, G. W. (1945) The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, pp. 117-132. <https://doi.org/10.1037/h0056704>
5. Ampomah P. (2016). "The Effect of Training and Development on Employee Performance in a Private Tertiary Institution in Ghana" (Case Study: Pentecost University College (Puc) - Ghana)" *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), pp.29-33. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.29.33>
6. Anagnou, A. and Chountalas, P. (2015). Human Resource Management Practices in the Sector of Public Secondary Education in Greece: Weaknesses and Possible Remedies. [online] Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726622 [Accessed 01 Nov. 2024].
7. Anderson, P. H. and Lawton, L. (2009). Business simulations and cognitive learning: Developments, Desires, and Future Directions. *Simulation and Gaming*, 40, pp. 193-216. <https://doi.org/10.1177/1046878108321624>.
8. Andre A. De Waal (2010). Achieving High Performance in The Public Sector: What Needs to Be Done? *Public Performance and Management Review*, 34 (1), pp. 81-103. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576340105>.
9. Angelim, G.P. and Guimarães, T. de A. (2005). The Potential for Organizational Learning and Management Quality: A Multi-Case Study on

- Brazilian Public Organizations. *Latin American Business Review*, 6(2), pp.87–108. https://doi.org/10.1300/j140v06n02_05.
10. Anthony-McMann, P.E., Ellinger, A.D., Astakhova, M. and Halbesleben, J.R.B. (2017). Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and Their Relationships with Workplace Stress and Burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28, pp.163-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21276>
 11. Argyris C. (1977). Organizational learning and Management Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), pp. 113-123.
 12. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Seventh edition, London, Kogan Page Limited.
 13. Arthur, W., Bennett, W., Edens, P.S., and Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *The Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 234-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>.
 14. Azka, G., Tahir, M.Q., M, A.K. and Syed, T.H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), pp.7391–7403. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.126>.
 15. Balk L. W. (1973). *Productivity Controls and the Measurement of Task Ambiguity*. American Institute of Industrial Engineers.
 16. Balk, L. W. (1974). Why don't public administrators take productivity more seriously? *Public Personnel Management*, 3(4), pp.318-324. <https://doi.org/10.1177/009102607400300409>
 17. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 18. Bapna R., Langer N., Mehra A., Gopal R. and Gupta A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 59(3), pp.641-658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
 19. Barney, J.B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), pp.49–61.
 20. Barney, J.B., and Wright, P. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. Working Paper,

Available at: <https://ecommons.cornell.edu/items/2a60b0c5-0d5c-45c1-9a92-7e5fb82a5f52> [Accessed 01 Nov. 2024].

21. Barrett, A., and O'Connell, P. J. (2001). Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training. *ILR Review*, 54(3), pp. 647–662. <https://doi.org/10.2307/2695995>
22. Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), pp.44-51
23. Becker, G. S. (1975). *Human capital* (2d ed.). New York: National Bureau of Economic Research.
24. Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 24(1), pp. 109–136. <http://www.jstor.org/stable/24484893>
25. Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
26. Black, S.E., and Lynch, L.M. (1996). Human-Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review*, 86, pp. 263-267.
27. Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1992). Variables Affecting Organizational Commitment: Private Versus Publicly-Owned Organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), pp.3-10.
28. Brief, A.P. and Aldag, R.J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 182–186. <https://doi.org/10.1037/h0076548>.
29. Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), pp.235-255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
30. Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., and Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp.17–35. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
31. Charan, R. (2008). *Leaders at all levels: deepening your talent pool to solve the succession crisis*. San Francisco, CA: JosseyBass. Executive Book Summary By: Jonelle Ulrich, November 7, 2015 EADM 826 Walker and Bayles.

32. Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., and Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), pp.796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
33. Chiwawa, N., Wissink, H. and Fox, W. (2021). Strategic management practices in organizations with specific reference to the public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), p.540. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.540>
34. Conti, G. (2005). Training, productivity and wages in Italy. *Labour economics*, 12(4), pp. 557-576. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2005.05.007>.
35. Cronshaw, S. F., and Alexander, R. A. (1991). Why capital budgeting techniques are suited for assessing the utility of personnel programs: A reply to Hunter, Schmidt, and Coggin (1988). *Journal of Applied Psychology*, 76(3), pp. 454–457. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.454>
36. Davies, B. (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. *Educational Management and Administration*, 31(3), pp.295-312. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
37. Davies, J. B. and Davies, B. (2004). Strategic leadership, *School Leadership and Management*, 24(1), pp.29-38, <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
38. Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G. and Angelova, G. (2015). Gamification in education: a systematic mapping study. *Journal of Educational Technology and Society*, 18(3), pp.75-88. Available at: https://www.academia.edu/10048038/Gamification_in_Education_A_Systematic_Mapping_Study
39. Diefendorff M. J., Brown J. D., Kamin M. A. and Lord G. R. (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance, *Journal of Organizational Behavior* 23(1), pp.93-108 <https://doi.org/10.1002/job.123>.
40. Dowling-Hetherington L., Glowatz M., McDonald E. and Dempsey A. (2020). Business students' experiences of technology tools and applications. *International Journal of Training and Development*, 24(1), pp.22-39. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12168>.

41. Drayton, B. (2014). Culture, Conditions, and the Transition to Adulthood. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2014(143), pp.17–27. <https://doi.org/10.1002/ace.20101>.
42. Duke, I. A., Okebaram, S. M., and Emerole, G. A. (2023). Effect Of Employee Job Involvement and Engagement on Organizational Effectiveness: A Study of Selected Multinational Firms In South-South, Nigeria. *JORMASS | Journal of Research in Management and Social Sciences*, 9(1), pp.39–47. Available at: <https://jormass.com/journal/index.php/jormass/article/view/39> [Accessed 01 Oct. 2024].
43. Evans, J. and Lindsay, W. (2005). *The Management Control of Quality*. Sixth Edition, Ohio, South-Western Thomson Corporation.
44. Fenizia, A. (2022). Managers and Productivity in the Public Sector. *Econometrica*, 90(3), pp.1063–1084. <https://doi.org/10.3982/ecta19244>.
45. Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., and Madden, A. (2019). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), pp.6–46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
46. French, J. R. P., JR., and Kahn R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, pp.1-47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1962.tb00415.x>.
47. Fuller W.E., (2000). *Shaping the Adaptive Organization. Landscapes, Learning and Leadership in Volatile Times*. New York. American Management Association.
48. Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., and Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), pp.271–287. <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.1.271>
49. Gaebel, M., Kupriyanova, V., Morais, R., and Colucci, E. (2014). *E-Learning in European Higher Education Institutions: Results of a Mapping Survey Conducted in October-December 2013*. Brussels, European University Association.
50. Gattiker, U. E. (1995). Firm and Taxpayer Returns from Training of Semiskilled Employees. *The Academy of Management Journal*, 38(4), pp.1152–1173. <https://doi.org/10.2307/256624>

51. Gegenfurtner, A., Schmidt-Hertha, B. and Lewis, P. (2020). Digital technologies in training and adult education. *International Journal of Training and Development*, 24(1), pp.1-4. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12172>.
52. Gkolia A., Belias D. and Koustelios A. (2014). The impact of principals' transformational leadership on teachers' satisfaction: Evidence from Greece. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(6), pp.69-80.
53. Goulet, L. R., and Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit. *Public Personnel Management*, 31(2), pp.201-210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>.
54. Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, pp.291-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
55. Guthrie, J. P., and Schwoerer, C. E. (1994). Individual and contextual influences on self-assessed training needs. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), pp.405-422. <https://doi.org/10.1002/job.4030150506>.
56. Hall J., Johnson S., Wysocki A. and Kepner K., (2012). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*, Florida: University of Florida.
57. Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. *Personnel Review*, 36(2), pp.311-331. <https://doi.org/10.1108/00483480710726163>.
58. Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
59. Harvard business review on leadership. (1998). Boston, Ma: Harvard Business School Press.
60. Horton, W. (2012). *E-learning by Design*, Second Edition, San Francisco, Pfeiffer.
61. House, R. J., and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), pp.409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>

62. Hunter, J. E. (1983). *A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings*. In F. Landy, S. Zedeck, and J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 257-266). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
63. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
64. Ichniowski, C. (1990). *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses*. NBER working paper series no. 3449, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:nbr:nberwo:3449>
65. Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), pp.63–72. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
66. Issahaku, A., Ahmed, D., and Bewa-Erinibe, P.L. (2014). Enhancing Employee Performance through Training: The Case of Tamale Teaching Hospital in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 6, pp.147-158.
67. Jaleha, A. A., and Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal*, 14(35), pp.124-149. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>
68. Javidon, M. (1991). Leading a high-commitment, high-performance organization. *Long Range Planning*, 24, pp.28–36. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90076-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90076-Z)
69. Jirjahn, U., Laible, M.-C., and Mohrenweiser, J. (2024). Management practices and productivity: Does employee representation play a moderating role? *Human Resource Management Journal*, 34(1), pp.236–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12526>
70. Jones, A. P., James, L. R., and Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), pp.146–149. <https://doi.org/10.1037/h0076359>

71. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), pp.341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
72. Karim, M. R., Huda, K. N., and Khan, R. S. (2012). Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK. *International Journal of Business and Management*, 7(18), p.141. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p141>
73. Katou, A. A. and Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), pp.1-35. <https://doi.org/10.1002/tie.20129>.
74. Katz, D., Robert Louis Kahn and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons Incorporated.
75. Kaufman E. B. (2001). Human resources and industrial relations: Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), pp. 339-374. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)
76. Kaufmann, W. (2012). RULES AND RED TAPE: A PRISM FOR PUBLIC ADMINISTRATION THEORY AND RESEARCH - by Barry Bozeman and Mary K. Feeney. *Public Administration*, 90(3), pp.839–840. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02092.x>.
77. Khan, Muhammad (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*, 7(2), pp.84-95. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2206854> [Accessed 01 Nov. 2024].
78. Kefis V. and Aspridis G. (2014). Management and development of the human resource of non-governmental organizations (NGOs) in Greece: Utopia or reality? *International NGO Journal*, 9(4), pp.43–52. <https://doi.org/10.5897/ingoj2014.0289>.
79. Khan, N., Ibrahim, M. and Shahid, M. K. (2012). Impact of on-job training on performance of telecommunication industry. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(2), pp.47-58. <https://doi.org/10.22610/jsds.v3i2.685>.
80. Khusniah, K., Subiyanto, D. and Septyarini, E. (2022). Analysis of the Effect of Employee Engagement, Perceived Organizational Support, and Motivation on Employee Performance Study at PT. Dino Jaya Karya. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3), pp.447–460. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i3.789>.

81. Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp.48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>.
82. Kitonga, D. M. (2017). Strategic Leadership Practices and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya. (Unpublished Doctoral Thesis). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya. [online] Available at: <http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/2920/Daniel%20Mwendwa%20Kitonga%20PHD%20strategic%20management%202017.pdf> [Accessed 01 Nov. 2024].
83. Knies, E.; Jacobsen, C. and Tummers, L.G. (2016). Leadership and Organizational Performance: State of the Art and Research Agenda. In: Storey, J., Denis, J.L., Hartley, J. and Hart, P. (Eds.). Routledge Companion to Leadership (pp. 404-418). London: Routledge.
84. Lawler, E. E., III. (1992). *The ultimate advantage: Creating the highinvolvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
85. Leisink, P. L. M., Knies, E., and van Loon, N. (2018). Does Public Service Motivation Matter? A Study of Participation in Various Volunteering Domains. *International Public Management Journal*, 24(6), pp.865–885. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1428254>
86. Lieberman, S., and O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), pp.117–130. <https://doi.org/10.2307/2094020>
87. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), pp.5-55. [online] Available at: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf. [Accessed 01 Nov. 2024]
88. Liu, X., and Batt, R. (2007). The Economic Pay-Offs to Informal Training: Evidence from Routine Service Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), pp.75–89. <https://doi.org/10.1177/001979390706100104>
89. Lodahl, T. M., and Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp.24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>.
90. Long C. S. and Lee Yean Thean L. Y., (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A

- Literature Review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), pp.91-100.
91. Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, 48(2), pp.197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
 92. Macey, W. H., and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp.3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
 93. Manz, C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering yourself for Personal Excellence*. Prentice-Ha Englewood Cliffs
 94. Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp.397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
 95. Matteucci, N., O'Mahony, M., Robinson, C. and Zwick, T. (2005). Productivity, Workplace Performance and ICT: Industry and Firm-Level Evidence for Europe and the US. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), pp.359–386. <https://doi.org/10.1111/j.0036-9292.2005.00349.x>.
 96. May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp.11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
 97. Mcleod, S. (2023). Likert Scale definition, Examples and Analysis. [online] Simply Psychology. Available at: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>. [Accessed 01 Nov. 2024].
 98. Mcleod, S. (2023). *Questionnaire Method in Research*. [online] Simply Psychology. Available at: <https://www.simplypsychology.org/questionnaires.html> [Accessed 01 Nov. 2024].
 99. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif. Sage Publ.
 100. Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, pp.71-83. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

101. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gehart B. and Wright P.M. (2000). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. 3rd edition, The McGraw Hill Companies, Inc.
102. Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.
103. Nurfalah, D., Tsalsa Sofiawati, E., Natalia Sartono, L., Supendi, Moh. and Narsih, D. (2021). The Significance of Job Involvement, Andemployee Engagement In Increasing Organizational Effectiveness. *International Journal of Advanced Research*, 9(11), pp.164–174. <https://doi.org/10.21474/ijar01/13724>.
104. Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? *ILR Review*, 47(2), 173–188. <https://doi.org/10.2307/2524415>
105. Paullay IM, Alliger GM, Stone-Romero EF. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology* 79, pp.224-228. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>.
106. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
107. Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp.96-124. <https://doi.org/10.2307/41165935>.
108. Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy—using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York, John Wiley.
109. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
110. Preuss, G.A., and Lautsch, O. (2002). The effect of formal versus informal job security on employee involvement programs. *Industrial Relations*, 57(3), pp.517- 541. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1668719>
111. Prussia, G. E., Anderson, J. S., and Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), pp.523–538. Available at: <http://www.jstor.org/stable/3100241> [Accessed 01 Nov. 2024].

112. Quigley, T.J. and Graffin, S.D. (2017). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza (2014). *Strategic Management Journal*, 38, 793-801. <https://doi.org/10.1002/smj.2503>
113. Rees, C., Alfes, K. and Gatenby, M. (2013). Employee Voice and engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), pp.2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>.
114. Robbins S. P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed. Pearson Education, Inc.
115. Rodwell, J. J., Kienzle, R., and Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management* 37(3-4), pp.277-293. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199823/24\)37:3/4%3C277::aid-hrm9%3E3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199823/24)37:3/4%3C277::aid-hrm9%3E3.0.co;2-e).
116. Rosenbloom R. S. (1973). The Real Productivity Crisis is in Government. *Howard Business Review*, 51, pp.156-162
117. Rouiller, J. Z. and Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), pp.377-390. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040408>.
118. Rózsa, Z., Folvarčná, A., Holúbek, J., and Veselá, Z. (2023). Job crafting and sustainable work performance: A systematic literature review. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(3), pp.717–750. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.023>
119. Selwyn, N. (2016). Minding our language: why education and technology is full of bullshit ... and what might be done about it. *Learning, Media and Technology*, 41(3), pp.437–443. <https://doi.org/10.1080/17439884.2015.1012523>.
120. Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), pp.89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
121. Snape, E. and Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>.

122. Sorbe, S., P. Gal and V. Millot (2018). Can productivity still grow in service-based economies? Literature overview and preliminary evidence from OECD countries. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1531, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4458ec7b-en>.
123. Sorgenfrei, C. and Smolnik, S. (2016). The effectiveness of E-Learning Systems: A review of the empirical literature on Learner Control. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 14(2), pp.154–184. <https://doi.org/10.1111/dsji.12095>
124. Stol, K. J., Schaarschmidt, M., and Goldblit, S. (2022). Gamification in software engineering: the mediating role of developer engagement and job satisfaction. *Empirical Software Engineering*, 27(2), p.35. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10062-w>
125. Sun, L.-Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), pp.558–577. <http://www.jstor.org/stable/20159873>
126. Sussman J. G., (1973). *A Computational Model of Skill Acquisition*, M.I.T. Artificial Intelligence Laboratory, AI TR-297.
127. Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), pp.326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>
128. Thompson, P. (2007). How Much Did the Liberty Shipbuilders Forget? *Management Science*, 53(6), pp.908–918. Available at: <http://www.jstor.org/stable/20122253> [Accessed 01 Nov. 2024].
129. Ulrich D. and Jenger J. (1999). *Results-Based Leadership*. HBSP.
130. Vasou M.L., Stewart D.W. and Garson G.D. (1998). *Organizational Behavior and Public Management*, 3rd ed, New York, Marcel Dekker, Inc.
131. Wardiansyah, D.R., Indrawati, N.K. and Kurniawati, D.T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 13(1), pp.220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>.
132. Wau J., and Purwanto. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(2), p.262. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>

133. Weber, R., Camerer, C., Rottenstreich, Y., and Knez, M. (2001). The Illusion of Leadership: Misattribution of Cause in Coordination Games. *Organization Science*, 12(5), pp.582–598. Available at: <http://www.jstor.org/stable/3086002> [Accessed 01 Nov. 2024].
134. Welch J. (1985). *Competitiveness from Within*. Speech to GE employees.
135. Wheeler, M.L. (2003). Managing Diversity: Developing a Strategy for Measuring Organizational Effectiveness. *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, pp.57–75. <https://doi.org/10.1002/0470013354.ch4>.
136. Wolf, J. F., and Sherwood, F. P. (1981). Coaching: Supporting Public Executives on the Job. *Public Administration Review*, 41(1), pp.73–76. <https://doi.org/10.2307/975726>
137. Wooldridge, B. (1988). Increasing the Productivity of Public-Sector Training. *Public Productivity Review*, 12(2), pp.205–217. <https://doi.org/10.2307/3380133>
138. Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp.301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
139. Xanthopoulou, P. and Kefis, V. (2019). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, 8(03), pp.45–54. <https://doi.org/10.18483/ijsci.1965>.
140. Yulk G., (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Ελληνική

1. Δημητριάδη, Ζ.Σ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
2. Ζαχαροπούλου Χ. (2015). *Στατιστική. Μέθοδοι – Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: εκδ. “σοφία”.
3. Θερίου Γ. (2009). Η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης. Διδακτορική Διατριβή [διαδίκτυο]. Ξάνθη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Διαθέσιμο στο: Θερίου, Γεώργιος (2009). Η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής

- διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης. Διδακτορική Διατριβή [διαδίκτυο]. Ξάνθη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Διαθέσιμο στο: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/17395>
4. Ιωαννίδης Δ. (2011). *Στατιστική Μεθοδολογία*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζήτη
 5. Κέφης Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
 6. Κέφης Β., (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
 7. Λαδή Σ., Νταλάκου Β., (2016). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
 8. Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. 1^η εκδ., Αθήνα: εκδ. Κριτική ΑΕ.
 9. Παπαϊωάννου, Α., Ζουρμπάνος, Ν., and Μίνος, Γ. (2016). *Εφαρμογές της Στατιστικής στις Επιστήμες του Αθλητισμού και της Υγείας με την χρήση του SPSS*, Θεσσαλονίκη.
 10. Ρωσσίδης Ι., Μπέλιας Δ. και Ασπρίδης Γ. (2020). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Αθήνα: εκδ. Τζιόλα.
 11. Σταθακόπουλος Β. (2018). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: εκδ. UNIBOOKS I.K.E.
 12. Fletcher DeCenzo D.A., Robbins S.P. and Verhulst S.L. (2015), *Fundamentals of Human Resource Management*, 11th American Edition, John Wiley and Sons, Inc., Συντελεστές Ελληνικής Έκδοσης: Πετρίδου Ε. and Κωνσταντόπουλος Ν. (2015), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* 1^η έκδοση, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.
 13. Kotter J.P., (2001), *Ηγέτης στις Αλλαγές*, 1^η εκδ., Αθήνα: εκδ. Κριτική ΑΕ.



Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι κύριοι/ες,

Κάθε οργανισμός επιδιώκει να υιοθετήσει ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την ανάπτυξη και επιτυχία αυτού και των στελεχών του. Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι να συγκεντρώσει τις οπτικές και απόψεις του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα σχετικά με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ανάμειξη, την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και την στρατηγική ηγεσία στους επιμέρους οργανισμούς τους. Η απόκριση σας κρίνεται πολύτιμη ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία το ερευνητικό έργο. Για το λόγο αυτό παρακαλείσθε όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν δύνανται να συμβάλουν στην αναγνώριση των τομέων που απαιτούν βελτιστοποίηση με στόχο την κατανόηση και καλυτέρευση του εργασιακού μας χώρου καθώς και την ενίσχυση της ακαδημαϊκής έρευνας.

Παρακαλώ όπως αφιερώσετε λίγο χρόνο για να εκφράσετε τις σκέψεις και εμπειρίες σας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε (5) ενότητες. Είναι ανώνυμο και βασίζεται στην εθελοντική συμμετοχή των συμμετεχόντων. Το ερευνητικό έργο τηρεί όλα τα εχέγγυα δεοντολογίας και δεν έχει κανέναν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Όλα τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Το παρών ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας με θέμα: «Η συμβολή παραγόντων της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Απόδοση Στελεχών του Δημοσίου Τομέα» με επιβλέποντα τον Επίκουρο Καθηγητή Ρωσσίδη Ιωάννη στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πάντειου Πανεπιστημίου «Νομική και Διοικητική Επιστήμη» με ειδίκευση την «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Παραμένουμε στη διάθεση σας για οποιαδήποτε ερώτηση μπορεί να προκύψει και δεσμευόμαστε να παρέχουμε πληροφορίες, αν ζητηθούν, για τα αποτελέσματα της έρευνας (Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: p.nikolopoulos@panteion.gr & panos_nikolopoulos@hotmail.com).

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Νικολόπουλος Παναγιώτης

Ενότητα Α : Εισαγωγικές Ερωτήσεις

1. Φύλο:
 - ☐ Άνδρας
 - ☐ Γυναίκα
2. Ηλικία:
 - ☐ 18-30
 - ☐ 31-40
 - ☐ 41-50
 - ☐ > 50
3. Επίπεδο εκπαίδευσης:
 - ☐ Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 - ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ
 - ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
 - ☐ Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
4. Εργασιακή εμπειρία ανά έτη:
 - ☐ 0 - 10
 - ☐ 11 - 20
 - ☐ 21 - 30
 - ☐ > 30
5. Κατηγορία Δημόσιου Οργανισμού:
 - ☐ Κεντρική Διοίκηση (πχ. Υπουργεία)
 - ☐ Δημόσια Υγεία
 - ☐ Εκπαίδευση
 - ☐ Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
 - ☐ Ένοπλες Δυνάμεις / Σώματα Ασφαλείας
 - ☐ Δημόσιες Επιχειρήσεις
 - ☐ Λοιπές Δημόσιες Υπηρεσίες
6. Θέση στον οργανισμό που κατέχετε:
 - ☐ Υπάλληλος
 - ☐ Προϊστάμενος
 - ☐ Διευθυντής
 - ☐ Ανώτερο Στέλεχος

Ενότητα Β : Εργασιακή Ανάμειξη

A/A		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου.					
2	Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι.					
3	Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου.					
4	Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου.					
5	Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου.					
6	Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω.					
7	Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου.					
8	Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά.					
9	Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου.					
10	Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές.					

Ενότητα Γ : Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Γ1. Κατάρτιση στις δεξιότητες της εργασίας

A/A		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Στον οργανισμό κάποιοι εργαζόμενοι στερούνται σημαντικών δεξιοτήτων.					
2	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πάνω σε δεξιότητες που αφορούν στην εργασία τους σε συνεχή βάση.					
3	Η διοίκηση του οργανισμού μας πιστεύει πως η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντική.					
4	Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μας έχουν δεξιότητες πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.					
5	Οι εργαζόμενοι συζητούν με τους προϊσταμένους τους για να σχεδιάσουν μαζί τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.					

Γ2. Κατάρτιση σε πολλές δεξιότητες

A/A		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να εκτελούν διαφορετικές εργασίες.					
2	Όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό μας, τόσο περισσότερες και διαφορετικές εργασίες μαθαίνει να εκτελεί.					
3	Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να εκτελούν διαφορετικές εργασίες για να μπορούν να αντικαταστήσουν άλλους, αν κριθεί απαραίτητο.					
4	Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μας εκπαιδεύονται σε ευρύτερα εργασιακά θέματα, όπως οι δεξιότητες επικοινωνίας.					
5	Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με άλλους, θέματα όπως είναι η φροντίδα των πελατών και η διαχείριση της ποιότητας.					

Ενότητα Δ : Στρατηγική Ηγεσίας

A/A		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού, και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών.					
2	Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες.					
3	Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ.					
4	Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο.					
5	Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα					

	αποτελέσματα αύριο.					
6	Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους.					
7	Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση.					
8	Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.					
9	Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου.					
10	Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου.					

Ενότητα Ε : Εργασιακή Απόδοση

A/A		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Το επίπεδο απόδοσης μου στην εργασία είναι το καλύτερο δυνατό.					
2	Είναι δικαίωμά μου να χρησιμοποιώ ολόκληρη την αναρρωτική μου άδεια όταν είναι απαραίτητο.					
3	Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κάνουν μόνο ό,τι είναι απαραίτητο για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.					
4	Προσπαθώ να μην απουσιάζω από την εργασία μου.					
5	Είμαι ένας από τους καλύτερους υπαλλήλους του οργανισμού.					
6	Είμαι ένας από τους πιο αργούς υπαλλήλους του οργανισμού.					
7	Έχω θέσει πολύ υψηλά πρότυπα για τη δουλειά μου.					
8	Η δουλειά μου είναι πάντα υψηλής ποιότητας.					
9	Είμαι περήφανος για την απόδοσή μου στην δουλειά.					