



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-

MODERN STAFFING METHODS IN HEALTH ORGANIZATIONS IN GREECE

της

ΛΥΔΙΑΣ ΝΕΑΡΧΟΥ ΜΑΝΩΛΙΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Αύγουστος 2019



COPYRIGHT:

© Λυδία Νεάρχου Μανωλίδου, Έτος 2019
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

(υπογραφή)

.....

Λυδία Μανωλίδου του Νεάρχου



*στον σύζυγό μου Απόστολο
στις κόρες μου Ευγενία και Χριστίνα*





Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της Διπλωματικής μου Εργασίας, κα. Αναστασία Κάτου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Η βοήθεια, η καθοδήγηση και η συμπαράσταση που μου προσέφερε, σε συνδυασμό με τον ήπιο και ευγενή της χαρακτήρα, αποτέλεσαν το έναυσμα για την γέννηση των ιδεών που συντέλεσαν στην εκπόνηση και οδήγησαν στην πραγμάτωση της έρευνάς μου και στην συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ επίσης τον σύζυγό μου Απόστολο και τις κόρες μου Ευγενία και Χριστίνα. Χωρίς την έμπρακτη προσφορά της αγάπης τους και την συνεχή στήριξη και ενθάρρυνσή τους, δεν θα μπορούσα να επιτύχω τον σκοπό της περάτωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στην Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνάς μας ήταν να διαπιστώσουμε εάν μία σωστά δομημένη διαδικασία πρόσληψης, η οποία προϋποθέτει την ανάλυση και περιγραφή της θέσεως εργασίας (job analysis – job description) και περιλαμβάνει την χρήση σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών για την προσέλκυση έμπειρων και ικανών στελεχών, αποτελεί εχέγγυο για την πρόσληψη και διατήρηση σε έναν οργανισμό εργαζομένων, οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα χάρη στις υψηλές τους δεξιότητες και ικανότητες, με αποτελεσματικό τρόπο και αποκτώντας δέσμευση έναντι του οργανισμού.

Μεθοδολογία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε 107 εργαζόμενους στον Τομέα της Δημόσιας Υγείας, σε πέντε Νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης και μία Σχολή Υγείας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ). Συμπληρώθηκε από ιατρικό, διοικητικό, νοσηλευτικό, παραϊατρικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. Η επεξεργασία και ανάλυση των πέντε ερευνητικών υποθέσεων (H_0) και των αντίστοιχων εναλλακτικών τους (H_a) πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 25.

Κύρια ευρήματα

Η έρευνα κατέδειξε ότι η ορθή ανάλυση της θέσεως εργασίας συνεισφέρει στην συμμετοχή του εργαζομένου στην οργάνωση της εργασίας και στην δέσμευσή του. Επίσης, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες προσέλκυσης έμπειρων στελεχών, τα οποία εξελίσσονται ικανοποιητικά, όμως ακόμα και τότε, δεν αισθάνονται αυξημένη υπευθυνότητα, ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία, πιθανόν επειδή το αποδιδόμενο έργο δεν εκτιμάται ανάλογα. Σημαντικό εύρημα αποτέλεσε το γεγονός ότι, αν και οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται καινοτόμες μέθοδοι, η ανάλυση κατέδειξε ότι επιθυμούν την εφαρμογή τους, αλλά όχι στους ίδιους.



ABSTRACT

Problem statement

The purpose of our research was to verify whether an efficient planning and programming of human resources concerning the recruitment process, involving a well-structured job analysis and job description and modern recruitment methods and procedures, leads to the attraction of qualified, experienced and capable candidates and also to the recruitment and retention of employees who make the most of their high skills and abilities, retaining their engagement to the organization.

Indication of methodology

The research was carried out with the use of a structured questionnaire, distributed to 107 Public Health employees in five Thessaloniki Hospitals and a Health School in Aristotle University of Thessaloniki. It was completed by medical, administrative, nursing, paramedical, technical and support staff. The statistical program SPSS v. 25 was used to process and analyze the five hypotheses (Ho) and their alternatives (Ha).

Main findings

Research has indicated that proper job analysis contributes to employee involvement in job organization and their commitment to it. There is also a high likelihood of attracting experienced employees. It is worth pointing out that, they do not feel adequately responsible for their jobs, even at an older age, probably because the work outsourced is not adequately appreciated. An important finding was the fact that, although employees stated that innovative methods should be followed during the recruitment process, our analysis showed that they did not want them to be applied to themselves.



Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
Αντικειμενικός σκοπός της έρευνας	v
Μεθοδολογία.....	v
Κύρια ευρήματα.....	v
ABSTRACT	vi
Problem statement	vi
Indication of methodology	vi
Main findings	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	- 1 -
1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	- 2 -
1.1. Σωστή προετοιμασία Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	- 2 -
1.1.1 Ανάλυση θέσεως εργασίας (job analysis)	- 2 -
1.1.2 Περιγραφή θέσεως εργασίας (job description).....	- 4 -
1.2 Διαδικασία προσέλκυσης των ικανότερων	- 5 -
1.2.1 Διαδικασίες προσέλκυσης-πρόσληψης διαφόρων χωρών	- 7 -
1.3 Καινοτόμες πρακτικές στελέχωσης	- 10 -
1.3.1 Κατηγοριοποίηση-ανάλυση μεθόδων επιλογής.....	- 11 -
1.4 Αποτελέσματα: αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δέσμευση	- 16 -
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	- 21 -
2.1 Είδος και δομή της έρευνας	- 21 -
2.2 Πληθυσμός έρευνας.....	- 22 -
2.3 Ζητήματα ηθικής-δεοντολογίας	- 22 -
2.4 Διαδικασία συλλογής στοιχείων.....	- 23 -
2.5 Δείγμα.....	- 23 -
2.6 Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο	- 24 -
2.7 Στατιστική ανάλυση	- 25 -
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	- 26 -
3.1.1 Περιγραφή του δείγματος	- 26 -
3.1.2 Περιγραφή της θέσης εργασίας.....	- 28 -
3.1.3 Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι για την στελέχωση θέσεων εργασίας	- 33 -



3.1.4 Συνθήκες εργασίας στον οργανισμό	- 37 -
3.1.5 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στον οργανισμό	- 41 -
<i>Συνοπτικά ευρήματα</i>	- 46 -
3.2 <i>Ερευνητικές υποθέσεις</i>	- 47 -
3.2.1 1η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)	- 47 -
3.2.2 2η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)	- 50 -
3.2.3 3η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)	- 54 -
3.2.4 4η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)	- 55 -
3.2.5 5η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)	- 58 -
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	- 62 -
4.1 Σκοπός και μέθοδος της έρευνας	- 62 -
4.2 Συζήτηση	- 62 -
4.3 Συμπεράσματα και προτάσεις	- 68 -
4.4 Αδυναμίες και περιορισμοί	- 70 -
4.5 Μελλοντικές προοπτικές για έρευνα	- 70 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	- 72 -
-Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία	- 72 -
-Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	- 72 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	- 80 -



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Στατιστική κατανομή αναφορικά με το φύλο	26 -
Πίνακας 2α & 2β: Στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ηλικιακό εύρος.....	26 -
Πίνακας 3: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	27 -
Πίνακας 4: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την Υπηρεσία απασχόλησης του εργαζομένου ..	27 -
Πίνακας 5: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με τα έτη εργασίας του εργαζομένου.....	28 -
Πίνακες 6 ^α & 6 ^β : Περιγραφική στατιστική αναφορικά με ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη	28 -
Πίνακας 7: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την γνώση των καθηκόντων	29 -
Πίνακας 8: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ύπαρξη άλλης/διαφορετικής απόψεως πριν την πρόσληψη	30 -
Πίνακας 9: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με καθήκοντα/εργασία που ταιριάζουν με υφιστάμενες δεξιότητες.....	30 -
Πίνακας 10: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με χρήση υφιστάμενων δεξιοτήτων.....	31 -
Πίνακας 11: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με προσόν που συνέβαλλε στην πρόσληψη.....	32 -
Πίνακας 12: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ανάγκη επιπλέον γνώσεων	32 -
Πίνακας 13: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη έμπειρων στελεχών.....	33 -
Πίνακας 14: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την επιθυμία ύπαρξης καινοτόμων μεθόδων...	34 -
Πίνακας 15: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων.....	34 -
Πίνακας 16: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως. -	35 -
Πίνακας 17: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ικανοποίηση από την διαδικασία πρόσληψης.....	36 -
Πίνακας 18: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη ενδιαφέρουσας/σημαντικής εργασίας.....	37 -
Πίνακας 19: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ευχαρίστηση από την εξέλιξη.....	38 -
Πίνακας 20: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την προσωπική ικανοποίηση από το πρόγραμμα εργασίας	38 -
Πίνακας 21: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ενεργό συμμετοχή.....	39 -
Πίνακας 22: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την συμμετοχή στην διαμόρφωση/σχεδίαση εργασίας.....	40 -
Πίνακας 23: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την συνεχιζόμενη κατάρτιση.	40 -
Πίνακας 24:Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ευκαιρίες ανάπτυξης.....	41 -
Πίνακας 25: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ύπαρξη προσωπικής υπευθυνότητας.	42 -
Πίνακας 26: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την εκτίμηση του αποδιδόμενου έργου.....	42 -
Πίνακας 27: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό..	43 -
Πίνακας 28: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό.-	44 -
Πίνακας 29: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ικανοποίηση από τον μισθό.....	45 -
Πίνακας 30: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας.	45 -
Πίνακας 31: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την θετική ανταπόκριση ανωτέρων.....	46 -
Πίνακας 32: Σύνοψη μοντέλου & ANOVA 1 ^{ης} υποθέσεως.....	48 -
Πίνακας 33: Ιστόγραμμα και Normal probability plot 1 ^{ης} υποθέσεως.....	49 -
Πίνακας 34: Πίνακας μεταβλητών 1 ^{ης} υποθέσεως.....	49 -
Πίνακας 35: Σύνοψη μεταβλητών & μοντέλου 2 ^{ης} υποθέσεως.....	51 -
Πίνακας 36: ANOVA 2 ^{ης} υποθέσεως	52 -
Πίνακας 37: Ιστόγραμμα και normal probability plot 2 ^{ης} υποθέσεως	52 -
Πίνακας 38: Πίνακας μεταβλητών 2 ^{ης} υποθέσεως.....	53 -



Πίνακας 39: Στατιστικά αποτελέσματα δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3 ^{ης} υποθέσεως.....	54 -
Πίνακας 40: Συσχετισμοί δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3 ^{ης} υποθέσεως.....	54 -
Πίνακας 41: Τεστ δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3 ^{ης} υποθέσεως.....	54 -
Πίνακας 45: Στατιστικά στοιχεία ομάδων 4 ^{ης} υποθέσεως. (α' μέθοδος).....	55 -
Πίνακας 46: Τεστ δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων 4 ^{ης} υποθέσεως. (α' μέθοδος).....	56 -
Πίνακας 47: Στατιστικά στοιχεία ομάδων 4 ^{ης} υποθέσεως. (β' μέθοδος).....	57 -
Πίνακας 48: Τεστ δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων 4 ^{ης} υποθέσεως. (β' μέθοδος).....	57 -
Πίνακας 49: Μεταβλητές 5 ^{ης} υποθέσεως.....	59 -
Πίνακας 50: Πίνακας μοντέλου 5 ^{ης} υποθέσεως.....	59 -
Πίνακας 51: ANOVA 5 ^{ης} υποθέσεως.....	59 -
Πίνακας 52: Μεταβλητές 5 ^{ης} υποθέσεως.....	60 -



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Το υπόδειγμα Bath.....	16 -
Εικόνα 2: Ποσοστιαία κατανομή αναφορικά με την ηλικία.....	26 -
Εικόνα 3: Απλό ραβδόγραμμα σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	27 -
Εικόνα 4: Κατανομή ανάλογα με την Υπηρεσία απασχόλησης του εργαζομένου.....	27 -
Εικόνα 5: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με τα έτη εργασίας στον Οργανισμό.	28 -
Εικόνα 6: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη.	29 -
Εικόνα 7: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την γνώση των καθηκόντων.	29 -
Εικόνα 8: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη άλλης/διαφορετικής απόψεως πριν την πρόσληψη.....	30 -
Εικόνα 9: Απλό ραβδόγραμμα για καθήκοντα/εργασία που ταιριάζουν με υφιστάμενες δεξιότητες.	30 -
Εικόνα 10: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με χρήση υφιστάμενων δεξιοτήτων.	31 -
Εικόνα 11: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με προσόν που συνέβαλλε στην πρόσληψη.....	31 -
Εικόνα 12: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ανάγκη επιπλέον γνώσεων.....	32 -
Εικόνα 13: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη έμπειρων στελεχών.	33 -
Εικόνα 14: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την επιθυμία ύπαρξης καινοτόμων μεθόδων.	34 -
Εικόνα 15: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων.....	35 -
Εικόνα 16: Σύνθετο ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης και τα έτη εργασίας.....	35 -
Εικόνα 17: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως.....	36 -
Εικόνα 18: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως.....	36 -
Εικόνα 19: Σύνθετο ραβδόγραμμα σύγκρισης ικανοποίησης (αξιοπιστία) μεθόδου προσλήψεως και ορθής καταγραφής προσόντων.....	37 -
Εικόνα 20: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη ενδιαφέρουσας/σημαντικής εργασίας..	37 -
Εικόνα 21: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ευχαρίστηση από την εξέλιξη.	38 -
Εικόνα 22: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την προσωπική ικανοποίηση από το πρόγραμμα εργασίας.	39 -
Εικόνα 23: Απλό ραβδόγραμμα σχετικά με την ενεργό συμμετοχή.....	39 -
Εικόνα 24: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με συμμετοχή στην διαμόρφωση/σχεδίαση εργασίας..	40 -
Εικόνα 25: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την συνεχιζόμενη κατάρτιση.	41 -
Εικόνα 26: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με ευκαιρίες ανάπτυξης.	41 -
Εικόνα 27: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με ύπαρξη προσωπικής υπευθυνότητας.	42 -
Εικόνα 28: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την εκτίμηση του αποδιδόμενου έργου.....	43 -
Εικόνα 29: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό. .-	43 -
Εικόνα 30: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό.	44 -
Εικόνα 31: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ικανοποίηση από τον μισθό.....	44 -
Εικόνα 32: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας.	45 -
Εικόνα 33: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την θετική ανταπόκριση ανωτέρων.....	46 -
Εικόνα 34: Ιστόγραμμα & Normal P-P plot 5 ^{ης} υποθέσεως.....	60 -
Εικόνα 35: Προφίλ εργαζομένου υψηλών δυνατοτήτων.....	68 -



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θεμελιώδη διεργασία της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών Υγείας. Πολλοί ερευνητές εστίασαν στις μεθόδους και διαδικασίες πρόσληψης, παραδοσιακές ή πιο σύγχρονες, καθώς αυτές δεν υπήρξαν ποτέ απλές. Όπως αναφέρει ο Fernández-Arcoz (1999), πριν από περίπου δύο χιλιάδες χρόνια, οι αξιωματούχοι της δυναστείας των Χαν (στην Κίνα) προσπαθώντας να κάνουν μια λεπτομερή περιγραφή των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων, απογοητεύτηκαν από το αποτέλεσμα. Κοινή διαπίστωση όλων, ήταν ότι η επιτυχία εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τον παράγοντα άνθρωπο. Οι διευθύνσεις προσωπικού αντιμετωπίζοντας διαρκώς νέες προκλήσεις, εκπαιδεύονται και βελτιώνονται, ξεφεύγοντας από τις παραδοσιακές μεθόδους και αναζητώντας νέες, περισσότερο αποτελεσματικές, δίκαιες, αλλά και συνδεδεμένες με την καλή μελλοντική απόδοση. Η αναζήτηση ικανών στελεχών που θα αποτελέσουν το δυναμικό και την ηγεσία στο μέλλον, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και επιβίωση ενός οργανισμού.

Ασαφές παραμένει ακόμη κατά πόσο μια καλοσχεδιασμένη διαδικασία πρόσληψης με χρήση σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών, προμηθεύει έναν οργανισμό με ικανά στελέχη. Το ερώτημα μάλιστα, αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κατά την οποία επίκειται αυξημένος αριθμός συνταξιοδοτήσεων στην Υγεία, τις οποίες αναμφίβολα θα διαδεχθούν νέες προσλήψεις.

Σκοπός της έρευνάς μας ήταν να διαπιστώσουμε αν ισχύουν οι ανωτέρω σχέσεις, εάν δηλαδή η σωστή διαδικασία πρόσληψης, η οποία προϋποθέτει την ανάλυση και περιγραφή της θέσεως εργασίας (job analysis – job description) και περιλαμβάνει την χρήση σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών, αποτελεί εχέγγυο της προσέλκυσης και διατήρησης σε έναν οργανισμό ικανών στελεχών, που αποδίδουν τα μέγιστα, με αποτελεσματικό τρόπο και αποκτώντας δέσμευση έναντι του οργανισμού.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και την ανάλυσή του με το πρόγραμμα στατιστικής SPSS v.25 και κατέδειξε ότι η σωστή περιγραφή και ανάλυση της θέσεως εργασίας συνεισφέρει στην συμμετοχή του εργαζομένου στην οργάνωση της εργασίας και στην δέσμευσή του, η οποία όμως δεν διαπιστώθηκε να είναι υψηλή. Επίσης, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες προσέλκυσης έμπειρων στελεχών, τα οποία εξελίσσονται ικανοποιητικά, όμως ακόμα και τότε, δεν αισθάνονται αυξημένη υπευθυνότητα, ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία, πιθανόν επειδή το αποδιδόμενο έργο δεν εκτιμάται ανάλογα. Σημαντικό εύρημα αποτέλεσε το γεγονός ότι, αν και οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται καινοτόμες μέθοδοι, η ανάλυση κατέδειξε ότι επιθυμούν την εφαρμογή τους, αλλά όχι στους ίδιους.



1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1. Σωστή προετοιμασία Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Στον χώρο της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συναντούμε την «μαλακή» και «σκληρή» Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) που αποτελούν τα δύο ευρύτερα υιοθετημένα μοντέλα. Η πρώτη βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και στην αφοσίωση του ατόμου και η δεύτερη στις στρατηγικές μανάτζμεντ και τον αυστηρό έλεγχο. Οι Truss et al (1997) διερευνώντας την δυνατότητα συνύπαρξης των δύο αυτών μοντέλων, πραγματοποίησαν οκτώ εκτεταμένες μελέτες μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Τονίζουν ότι η διαφορά τους έγκειται στο αν δίνεται έμφαση στον όρο «ανθρώπινων» ή στον όρο «πόρων». Το συμπέρασμα τους ήταν ότι δεν υφίσταται αμιγώς καμία μορφή από τις δύο, ενώ άξιο προσοχής είναι το γεγονός ότι η συνήθης πρακτική των οργανισμών είναι να υιοθετούν ως φιλοσοφία την μαλακή ΔΑΠ, αλλά στην πράξη να εφαρμόζουν τον αυστηρό έλεγχο. (Truss et al, 1997)

Μεταξύ των κεφαλαιωδών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, βρίσκεται η στελέχωση μέσω προσλήψεων στον τομέα της υγείας. Οι οργανισμοί ασκούν πολιτικές επιλογής προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας τους, την αποστολή, το όραμά τους και το πλαίσιο του ανταγωνισμού, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη προσοχή στην αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής (Patterson et al, 2018), προκειμένου η αέναη διαδικασία του προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων (ΑΠ - HR planning) να αποδίδει στον οργανισμό σωστό αριθμό και είδος εργαζομένων, στις σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο. (Κάτου, 2017) Οι Patterson et al (2018) συνιστούν την παράλληλη συνεργασία με οικονομολόγους κατά τον σχεδιασμό της πολιτικής ΑΠ, με χρήση ανάλυσης κόστους-οφέλους αναφορικά με την διεξαγωγή και επιλογή των διαδικασιών και μεθόδων επιλογής και της λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Roberts et al (2018) οι τρεις σημαντικότερες πολιτικές επιλογής προσωπικού είναι αυτή που περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες, μια δεύτερη που βασίζεται στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και μία τρίτη που συμπεριλαμβάνει παράγοντες όπως η κοινωνική συμπεριφορά, η διαφορετικότητα (diversity) και ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού.

1.1.1 Ανάλυση θέσεως εργασίας (job analysis)

Οι οργανισμοί εκτιμούν την κατάστασή τους, καταστρώνουν σχέδια ανάπτυξης και νέους στόχους και στη συνέχεια επαναπροσδιορίζουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό.



Πριν από την λήψη των σχετικών αποφάσεων, προχωρούν στην διαδικασία που ονομάζεται *ανάλυση της θέσεως εργασίας* (job analysis), η οποία συνίσταται στην συλλογή, καταγραφή και αξιολόγηση των στοιχείων και των πληροφοριών ενός οργανισμού. Η ανάλυση αυτή αποτελεί τον θεμέλιο λίθο πολλών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, όπως η επιλογή προσωπικού, τα συστήματα αμοιβών, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, ο εντοπισμός των εργασιακών κινδύνων και ο σχεδιασμός της εργασίας. (Pynes, 2013) Επιπλέον, η ανάλυση είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαδικασία επιλογής προκειμένου να προσδιοριστούν με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τα κριτήρια επιλογής (Koczwara and Ashworth, 2013).

Οι χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις μπορεί να είναι προσανατολισμένες είτε στο έργο (task-oriented procedure) είτε στον εργαζόμενο (worker-oriented procedure). Στην πρώτη περίπτωση εξετάζονται οι πραγματικές δραστηριότητες (εργασιακά καθήκοντα, αρμοδιότητες, υπευθυνότητες, μηχανήματα, εργασιακές συνθήκες, επίπεδα αποτελεσμάτων) και στην δεύτερη τα ανθρώπινα γνωρίσματα (human attributes) τα οποία είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας (πώς θα πραγματοποιηθεί η εργασία, τι προσόντα απαιτούνται, ποιες φυσικές και νοητικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται). Τα ανθρώπινα γνωρίσματα κατά τον Muchinsky 2012, κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες (KSAO):

- Γνώση-**K**nowledge: πληροφορίες-σπουδές που χρειάζεται το άτομο
- Δεξιότητες –**S**kills: επάρκεια που θα έχει
- Ικανότητες-**A**bilities: διαχρονικά σταθερά γνωρίσματα
- Άλλα χαρακτηριστικά-**O**ther characteristics: προσωπικότητα, ενδιαφέροντα, εμπειρία. (Κάτου, 2017)

Ο λόγος που χρησιμοποιούνται αυτού του είδους οι προσεγγίσεις, είναι η επίτευξη του σωστού προγραμματισμού (αριθμός εργαζομένων και είδος δεξιοτήτων τους), η προσέλκυση ικανού αριθμού εξειδικευμένων ατόμων, η επιλογή των υποψηφίων με τα περισσότερα προσόντα, η κατάρτιση και ανάπτυξη (εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα στις κατάλληλες θέσεις), η αξιολόγηση της επίδοσής τους (πόσο καλά εκτελούν τα καθήκοντα) και η διαχείριση των ανταμοιβών τους (υλικών ή/και άυλων). (Κάτου, 2017)

Αρμόδιοι για την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι οι εμπειρογνώμονες: το προσωπικό ΑΠ, τα στελέχη της πρώτης γραμμής, οι προϊστάμενοι, οι υπεύθυνοι και οι επόπτες, σε συντονισμό όμως με την ηγεσία του οργανισμού. Τονίζεται ότι οι καλύτερες πηγές πληροφοριών αναφορικά με το *τι θα έπρεπε να γίνεται* είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων, ενώ αναφορικά με το *τι πραγματικά γίνεται* είναι οι εργαζόμενοι. (Κάτου, 2017)

Η συλλογή των στοιχείων αποτελεί μια διεργασία χρονοβόρα και δαπανηρή που απαιτεί την δημιουργία συγκεκριμένου πλαισίου προκειμένου να είναι επιτυχής. Ένα



πρώιμο στάδιο είναι η ομαδοποίηση της σχετικής πληροφορίας σε τομείς όπως το *περιεχόμενο της θέσης εργασίας* (καθήκοντα, υπευθυνότητες, εξοπλισμός, πρότυπα επιδόσεως), το *πλαίσιο της θέσης* (περιβαλλοντικές συνθήκες, αλληλεπιδράσεις, έλεγχοι) και οι *απαιτήσεις της θέσης* (εκπαίδευση, κατάρτιση, εμπειρία, προσωπικές απαιτήσεις). (Κάτου, 2017)

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την συλλογή των στοιχείων είναι τα αρχεία του οργανισμού (records), η παρατήρηση (observation), τα δελτία ημερήσιας κίνησης (diary or log), η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων (critical incident technique), τα στοιχεία από το διαδίκτυο (internet-based data collection)—π.χ. Ο*NET, οι συνεντεύξεις (interviews) και τα ερωτηματολόγια (questionnaires) που συμπληρώνει το ίδιο το προσωπικό, αλλά και πιθανοί συνδυασμοί των προηγούμενων. Τα ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσης εργασίας διαμορφώνονται από άτομα με υψηλές δεξιότητες και προμηθεύουν με ταχύτητα και χαμηλό κόστος στοιχεία για πολλές θέσεις, τα οποία στην συνέχεια μπορούν να υποστούν στατιστική ανάλυση. Εφιστάται η προσοχή στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και στην αντικειμενικότητα της συμπλήρωσης από τους εργαζομένους. (Pynes, 2013; Κάτου, 2017)

Ο τελικός σκοπός είναι η εναρμόνιση των ανθρωπίνων πόρων με τις ανάγκες του οργανισμού. Συνοπτικά η εναρμόνιση αποσκοπεί σε:

- σωστό αριθμό και είδος εργαζομένων, στις σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο
- αποτελεσματικές προσλήψεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού
- εκπαιδευτικά προγράμματα που καλύπτουν τα κενά δεξιοτήτων (Κάτου, 2017)

1.1.2 Περιγραφή θέσεως εργασίας (job description)

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης της θέσεως εργασίας (job analysis) ακολουθεί η *περιγραφή της θέσης εργασίας* (job description). Κατά την σύνταξη της περιγραφής αυτής, παρατίθενται ο τίτλος, το πλαίσιο, η σύνοψη και το περιεχόμενο της θέσης, οι υπάρχουσες συνθήκες, τα πρότυπα επίδοσης και άλλες τυχόν χρήσιμες πληροφορίες (καθοδήγηση, δικτύωση, καριέρα). (Κάτου, 2017)

Προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα, απαιτείται η λεπτομερής καταγραφή των χαρακτηριστικών ενός επιτυχημένου επαγγελματία υγείας (Patterson et al, 2016) ή αλλιώς οι *ατομικές προδιαγραφές* (person specification) που είναι η επίσημη καταγραφή των απαραίτητων και των επιθυμητών προσόντων για μία θέση. (Κάτου, 2017) Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να απομονώνονται μόνο οι δεξιότητες που σχετίζονται και απαιτούνται για την θέση αυτή. (McGuigan PJ and Stamatelos LJ, 2011)



Για την διαμόρφωση των ατομικών προδιαγραφών χρησιμοποιούνται τρεις προσεγγίσεις: κατηγοριοποίησης των γνωρισμάτων (attribute classification approach), εναρμόνισης (fit approach) ατόμου-θέσης (person –job fit) ή ατόμου-οργανισμού (person –organization fit) και επάρκειας (competency approach). Ειδικά η τελευταία, χρησιμοποιείται και ως δείκτης της δυνητικά καλής μελλοντικής επίδοσης του ατόμου. Οι ατομικές προδιαγραφές περιλαμβάνουν τις δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, την εμπειρία, τα επαγγελματικά προσόντα, την εκπαίδευση και κατάρτιση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Μεταξύ αυτών υπάρχουν τα *ουσιώδη κριτήρια* (essential criteria), που οι υποψήφιοι οφείλουν να διαθέτουν, αλλιώς αποκλείονται και τα *επιθυμητά κριτήρια* (desirable criteria), που είναι πρόσθετα, μη ζωτικής σημασίας. (Κάτου, 2017)

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην αποφυγή των πιθανών πηγών προβλημάτων, όπως οι γενικές, ακατάλληλες ή χρονικά ξεπερασμένες περιγραφές και οι πηγές λάθους λόγω ανεπάρκειας στοιχείων. Μια σωστά δομημένη περιγραφή των προδιαγραφών είναι σαφής, απλή στην διατύπωση, ειλικρινής, καλύπτει ρεαλιστικά όλες τις πτυχές, αποφεύγει τις διακρίσεις, τηρεί τις αρχές της ισότητας και διαφορετικότητας, είναι επικαιροποιημένη και ακολουθεί κάποια επίσημα υποδείγματα (π.χ. O*NET). (Κάτου, 2017)

1.2 Διαδικασία προσέλκυσης των ικανότερων

Η προσέλκυση των ικανότερων ή αλλιώς «πόλεμος για ταλέντο» ανάγεται στο 1998, όταν η αμερικανική εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών McKinsey, κατέγραψε σε έκθεση μετά από μελέτη 77 επιχειρήσεων και περίπου 6000 διευθυντικών και απλών στελεχών, ότι «... αζίζει να αγωνιστείς για το μεγαλύτερο ταλέντο ...», που είναι «...το άθροισμα των ικανοτήτων των ατόμων... οι ιδιότητες, δεξιότητες, γνώση, εμπειρία, νοημοσύνη, κρίση, στάση, χαρακτήρας... η ικανότητά του να μαθαίνει και να αναπτύσσεται». Το ταλέντο αναφέρεται ως «...το καλύτερο και λαμπρότερο...» που αντιστοιχεί στους υπαλλήλους του «A Level», ποσοστού 10-20%. Η μελέτη αυτή αντικατέστησε την παλαιά αντίληψη ότι οι άνθρωποι χρειάζονται τις εταιρείες, με την νέα αντίληψη ότι οι εταιρείες χρειάζονται τους ανθρώπους ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και όχι νέα μηχανήματα, κεφάλαια ή τοποθεσίες. (Beechler and Woodward, 2009)

Ουσιαστικά αποτελεί την επιλογή του ατόμου, που θα διαθέτει το σύνολο των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειρίας, προσόντων και χαρακτηριστικών τα οποία είναι απαραίτητα για την εργασία. Η Lorincová (2015) τονίζει ότι η επάρκεια των ανθρώπινων πόρων συνιστά την βάση ύπαρξης και ανάπτυξης ενός οργανισμού, ούτως ώστε να ακολουθείται το όραμα του και να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή του.



Αξίζει να αναφερθεί ότι κατά την διαδικασία της προσέλευσης (recruitment) «... αυτό που συμβαίνει είναι ότι οι υποψήφιοι επιλέγουν τον οργανισμό και όχι το ανάποδο, δηλαδή ο οργανισμός να επιλέγει τους υποψήφιους...». (BIS, 2014) Συνεπώς, αυξάνεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας σωστά προγραμματισμένης διαδικασίας προσέλευσης ενός συνόλου **κατάλληλων** αιτούντων, εσωτερικών και εξωτερικών, χωρίς να αποθαρρύνονται οι υπόλοιποι, προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος. (Κάτου, 2017) Οι McGuigan PJ και Stamatelos LJ (2011) τονίζουν ότι, η διαδικασία προσλήψεων βελτιώνεται αν η αναζήτηση ξεκινήσει με μια εμπειριστατωμένη εξέταση του τι προσφέρουμε, γιατί αυτό είναι πολύτιμο και τι θα κερδίσει κάποιος συμμετέχοντας στον οργανισμό.

Η προσέλευση και επιλογή προσώπων με αξίες και συμπεριφορές που εναρμονίζονται με τις αξίες που εφαρμόζει ο οργανισμός υγείας στηρίζεται σε δύο θεωρητικές προσεγγίσεις: στην θεωρία Προσέλευσης-Επιλογής-Φθοράς (Attraction-Selection-Attrition-ASA) του Schneider (1995) και στις θεωρίες κοινωνικοποίησης. Σύμφωνα με την θεωρία ASA «ο άνθρωπος κάνει την θέση» και εικάζεται ότι οι αξίες και οι προσωπικότητες του ανθρώπινου δυναμικού σταδιακά ομογενοποιούνται καθώς τα άτομα «προσελκύονται» ανάλογα με τις αξίες τους, «επιλέγονται» χάρη σε αυτές και «φθείρονται» με την πάροδο του χρόνου όταν οι αρχές τους δεν συνάδουν απόλυτα με τις αρχές του οργανισμού.

Οι Patterson et al (2016) θεωρούν ότι ο σωστός προσδιορισμός της έννοιας «*αρχές του οργανισμού*» και ο εντοπισμός εκείνων των υπαλλήλων που φέρουν αυτές τις αρχές και συνεπώς θα παρέχουν υψηλής ποιότητας, ασφαλή φροντίδα, οδηγεί στην επιτυχία του οργανισμού υγείας. Τέλος, οι Cleland et al (2018) χαρακτηρίζουν την επιλογή των επαγγελματιών υγείας ως ένα «*κακό πρόβλημα*» και προβάλλουν την αναπόφευκτη πολυπλοκότητα των διαδικασιών επιλογής στον χώρο αυτό. Με τον βαρύ αυτόν χαρακτηρισμό, επιθυμούν να δώσουν έμφαση στην ανάγκη χρήσης σύνθετων και αξιόπιστων μεθόδων επιλογής.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός των προσλήψεων, ορίζεται ο υπεύθυνος, ο οποίος με την σειρά του επιλέγει την υποστηρικτική ομάδα, θέτει το χρονοδιάγραμμα και αποφασίζει το ύψος του προϋπολογισμού, τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν και ποιος ή ποιοι θα λάβουν την τελική απόφαση επιλογής ατόμων. (Κάτου, 2017)

Επιγραμματικά, η διαδικασία προσέλευσης ΑΠ αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. ανάπτυξη σχεδίου προσέγγισης και επιλογής ΑΠ
2. πρόσκληση ενδιαφέροντος μέσω κατάλληλων καναλιών
3. κατάλληλη διαχείριση των βιογραφικών και αιτήσεων
4. αξιολόγηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διαδικασίας



Η ανάπτυξη σχεδίου προσέγγισης και επιλογής ΑΠ αποτελεί διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Προϋποθέτει την ανάλυση περιβάλλοντος, εσωτερική (δυνάμεις και αδυναμίες) και εξωτερική (ευκαιρίες και απειλές) (SWOT analysis). Οι Schuler et al (1993), συνδέουν την στρατηγική διοίκησης με την ΔΑΠ, μιλώντας πλέον για την *Στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο* (functional-level strategy) η οποία εφαρμόζεται και σε διεθνές επίπεδο με τον όρο *strategic international human resource management-SIHRM*). Στόχος είναι η δημιουργία ενός πλαισίου κατανόησης της στρατηγικής αυτής, τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμών. Διακρίνονται τρεις φιλοσοφίες ΔΑΠ: η συσσώρευση (accumulation) με έμφαση στην προσωπικότητα, η αξιοποίηση (utilisation) με έμφαση στην τεχνική κατάρτιση και η διευκόλυνση (facilitation) με έμφαση στην συνεργασιμότητα. Στη συνέχεια, διαμορφώνεται η στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού και λειτουργικό επίπεδο και τελικά εφαρμόζεται, προκειμένου να γίνει σωστή εκμετάλλευση των πόρων, αξιοποίηση των διοικητικών συστημάτων και ενεργοποίηση των ορθών πρακτικών ΑΠ. (Κάτου, 2017)

Η επιλογή και πρόσληψη νέων υπαλλήλων είναι σημαντικές, όμως καθίστανται κρισιμότερες δεδομένης της μεγάλης προσφοράς εργαζομένων με αυξημένα προσόντα. Συνεπώς, οι διευθύνσεις ΑΠ καλούνται να ελκύουν, να επιλέγουν με επιτυχία και να διατηρούν τα άτομα που κατέχουν μεν τις απαιτούμενες δεξιότητες, αλλά επιπλέον έχουν και την ικανότητα να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. (Lavigna, 1992) Σύμφωνα με τους McGuigan PJ και Stamatelos LJ (2011), οι υποψήφιοι με υψηλά προσόντα γνωρίζουν καλά ότι έχουν πάντοτε τις περισσότερες επιλογές ως εργαζόμενοι, συνεπώς η προσφορά θα πρέπει να είναι αρκετά ελκυστική.

Η Lavigna (1992) ανέλυσε την σχέση μεταξύ των ποικίλων ακαδημαϊκών και εργασιακών χαρακτηριστικών και της αξιολόγησης της απόδοσης νέων υπαλλήλων σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα. Αναφορικά με το ερώτημα κατά πόσον κάποια χαρακτηριστικά υποψηφίων προδικάζουν την μελλοντική υψηλή απόδοση, τα ευρήματα συνάδουν με το γεγονός ότι η βέλτιστη επιλογή είναι των ατόμων με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την συγκεκριμένη εργασία. Το συμπέρασμα όμως που κατέληξε ήταν ότι, οι υψηλές βαθμολογικές ακαδημαϊκές επιδόσεις, δεν προδικάζουν την υψηλή απόδοση. Ο Dinteman (2003, σ. 39) σχολιάζει ότι μία από τις σοφότερες σκέψεις που μπορεί να κάνει ένας ηγέτης οργανισμού σχετικά με την μελλοντική απόδοση ενός υποψηφίου είναι η ακόλουθη: «...είναι πολύ πιο σημαντικό να σκεφθούμε τι έχει ήδη κάνει κάποιος, παρά τι λέει ότι θα κάνει...».

1.2.1 Διαδικασίες προσέλκυσης-πρόσληψης διαφόρων χωρών

Παρά τις εκτεταμένες έρευνες, τις συζητήσεις και τις αντιπαραθέσεις σχετικά με τις μεθόδους πρόβλεψης της αποδοτικότητας των υποψηφίων, ούτως ώστε να



βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες προσλήψεων, ο παράγοντας «ανθρώπινη συμπεριφορά» παραμένει σύνθετος και μη προβλέψιμος. Ανά την υφήλιο, εμφανίζονται διάφορες πρακτικές αναφορικά με την διαδικασία πρόσληψης, οι οποίες αξίζει να αναφερθούν.

Στην Νορβηγία εμφανίζεται μια ιδιαίτερη πρακτική στα πλαίσια της ισότητας των δύο φύλων, σύμφωνα με τον Teigen (2002), που αναφέρει ότι, κατόπιν συναινέσεως όλων των κοινωνικών εταίρων, στην κεντρική δημόσια διοίκηση προτιμώνται κατά την πρόσληψη οι υποψήφιοι που ανήκουν στο φύλο που εκπροσωπείται στον χώρο εργασίας λιγότερο από το 40%, όταν τα προσόντα των υποψηφίων είναι ίδια ή σχεδόν ίδια. Φυσικά, υπάρχει και ο αντίλογος εκείνων που ισχυρίζονται ότι αυτή η μεταχείριση είναι προβληματική και όχι τόσο αποτελεσματική, καθώς οι σχετικοί κανόνες είναι ασαφείς και η κατανομή των θέσεων βάσει φύλου θεωρείται παρωχημένη και αντίθετη με τους κανόνες της οικονομίας.

Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης που επιχειρήθηκε στον δημόσιο τομέα στο Μεξικό, τέθηκαν θέματα όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η αέναη βελτίωση και ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Οι Suárez-Barraza and Ramis-Pujol (2010) παρουσίασαν με έρευνά τους την επιτυχημένη εφαρμογή της φιλοσοφίας Lean-Kaizen στον τομέα των προσλήψεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, βελτιστοποιήθηκαν οι χρόνοι των διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης, διατηρήθηκε η ποιότητα και μειώθηκε ο βαθμός δυσαρέσκειας των εσωτερικών πελατών. Σημειώνουν επίσης ότι στην χώρα τους, αλλά και γενικά στην Λατινική Αμερική, δεν υφίσταται ούτε σχετική έρευνα ούτε βιβλιογραφία σχετικά με την προσέγγιση Lean-Kaizen. Η εφαρμογή της Lean-Kaizen κατά τους ανωτέρω ερευνητές, είναι δυνατή υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει:

- Δέσμευση και αποφασιστικότητα της ηγεσίας για βελτίωση
- Εστίαση σε απλές, πρακτικές μεθόδους, ώστε να ενθαρρύνεται η συμμετοχή του προσωπικού
- Προσανατολισμός στους εσωτερικούς πελάτες, όχι μόνο στους εξωτερικούς
- Ευρύτητα σκέψεως, πέραν του στενού, γραφειοκρατικού προσανατολισμού
- Μέτρηση απόδοσης των υπηρεσιών, ώστε να εντοπίζονται οι ευκαιρίες για βελτίωση
- Αποτελεσματική εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Πιθανοί φραγμοί στην εφαρμογή της Lean-Kaizen είναι οι:

- Εδραιωμένη στενή γραφειοκρατική αντίληψη
- Επιρροή συνδικάτων /συμφερόντων
- Αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζομένους
- Ελλιπής γνώση της μεθόδου Lean-Kaizen



- Αναξιοπιστία μεσαίων στελεχών
- Κακή συνεργασία στελεχών λόγω ανύπαρκτης σχετικής κουλτούρας (Suárez-Barraza and Ramis-Pujol 2010)

Οι Okeke-Uzodike και Subban (2015) σημειώνουν σε έρευνά τους ότι οι διαδικασίες πρόσληψης στην χώρα τους, την Νιγηρία, δεν διέπονται από αξιοκρατία, αλλά από νεποτισμό και ύπαρξη πολιτικών «γνωριμιών» (godfatherism), με αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας να μην παρέχει υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και να υστερεί η οικονομική ανάπτυξη. Η πρόσληψη εξαρτάται από την ύπαρξη κενών θέσεων εργασίας και την αφοσίωση στο κράτος και όχι από την ανάγκη απόκτησης ικανού εργατικού δυναμικού που θα συμβάλλει στην εφαρμογή καινοτόμων κυβερνητικών πολιτικών και προγραμμάτων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συγγραφείς συνιστούν την εφαρμογή του μοντέλου Fombrun, Tichy και Devanna (μοντέλου Michigan) που υπαγορεύει την επιλογή ατόμων σε αντιστοιχία με τις θέσεις εργασίας, σε συνδυασμό με το μοντέλο του Χάρβαρντ, που εστιάζει στις επιλογές πολιτικής διαχείρισης και στα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτύχει ο δημόσιος τομέας τους εθνικούς, περιφερειακούς και διεθνείς στόχους του.

Οι Grindle και Hilderbrand (1995) πραγματοποίησαν συγκριτική μελέτη οργανισμών της Βολιβίας, της Κεντροαφρικανικής Δημοκρατίας, της Γκάνα, του Μαρόκου, της Σρι Λάνκα και της Τανζανίας. Αξιοπρόσεκτο εύρημα τους ήταν ότι, χωρίς εξαίρεση, οι οργανισμοί με διαδικασίες πρόσληψης που προέβλεπαν δημοσιοποίηση, αυστηρές εξετάσεις ή/και συνεντεύξεις με αντικειμενικότητα, προσλάμβαναν υπαλλήλους πρόθυμους να συμμετάσχουν αποτελεσματικά προς την επίτευξη των κοινών στόχων. Τονίζεται ότι οι διαδικασίες ήταν πιο αποτελεσματικές όταν βρίσκονταν υπό την αιγίδα του οργανισμού και όχι άλλης οντότητας του δημοσίου τομέα. Εντοπίζοντας τους παράγοντες που δυσχέραιναν ή διευκόλυναν την ικανότητα ανταπόκρισης του δημοσίου τομέα ως προς την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα, αλλά και τις παρεμβάσεις που θα ήταν αποτελεσματικότερες για την διόρθωση των αποκλίσεων, οι συγγραφείς συνέκλιναν στην άποψη ότι ο σημαντικότερος ήταν η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της ΔΑΠ. Επιπλέον, αναφερόταν ότι, η ικανότητα (capacity), δηλαδή η εκτέλεση των καθηκόντων αποτελεσματικά και με βιώσιμο τρόπο επηρεαζόταν από τον τρόπο προσέλκυσης κατά την πρόσληψη στον δημόσιο τομέα αλλά και από την τελική αξιοποίηση της κατάρτισής τους στον χώρο εργασίας τους, ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο.

Οι Heraty and Morley (1998) εξέτασαν σε έρευνα τις πρακτικές προσλήψεων σε οργανισμούς της Ιρλανδίας, με βάση κυρίως στοιχεία παρελθουσών ερευνών. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η επιλογή γινόταν με αίτηση, συνέντευξη και συστάσεις, ενώ μόνο ένας μικρός αριθμός οργανισμών χρησιμοποιούσε πιο εξελιγμένα εργαλεία επιλογής όπως τα κέντρα αξιολόγησης και τα ψυχολογικά τεστ.



Παρουσιαζόταν όμως μεγάλη τάση ανάπτυξης και ευελιξίας του εργατικού δυναμικού, λόγω της καλύτερης διαχείρισης του από τις διοικήσεις. Η αυξανόμενη έλλειψη ιδιαίτερων δεξιοτήτων, έδειχνε ότι θα απαιτηθούν μελλοντικά πιο εξελιγμένες τεχνικές επιλογής, ιδιαίτερα στους τομείς της τεχνολογίας και της οικονομίας, γεγονός που θεωρείται φυσικό, αν λάβουμε υπόψη την χρονική περίοδο που έγινε η μελέτη.

Στον ελληνικό χώρο, οι Fragouli και Christoforidis (2019) αναφέρουν ότι ο δημόσιος τομέας οφείλει να μεριμνά ώστε να προσλαμβάνει και να εκπαιδεύει εργαζόμενους με τις κατάλληλες επαγγελματικές και κοινωνικές δεξιότητες, ώστε να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κατά την επαφή τους με τους εξωτερικούς πελάτες, τομέας που το Ελληνικό Δημόσιο πάσχει εμφανώς. Τα μέτρα που προτείνονται περιλαμβάνουν την κατάρτιση, την παροχή κινήτρων, την αποφυγή της εξουθένωσης και την ενδυνάμωση, μέσω προσεκτικού επανασχεδιασμού της κουλτούρας και της υποδομής των οργανισμών. Με τον τρόπο αυτό, οι δεξιότητες των ατόμων θα αποδίδονται ως ποιότητα στους εξωτερικούς πελάτες.

Συνοψίζοντας, υπενθυμίζουμε ότι ο Grint (2008) αναφέρει ότι η αποτυχία οργανωσιακής αλλαγής των οργανισμών οφείλεται σε λάθος προσεγγίσεις. Ο Αριστοτέλης ονόμαζε «φρόνηση» την ικανότητα των ηγετών να αναγνωρίζουν την μοναδικότητα κάθε καταστάσεως και να εντοπίζουν την ορθή λύση μέσω της εμπειρίας τους. Παράλληλα όμως, μέσω της αντιλήψεως, ο ηγέτης επαναπροσδιορίζεται, παρατηρώντας και αντιλαμβανόμενος τα γεγονότα υπό νέα κάθε φορά οπτική γωνία, βασιζόμενος και στην συλλογική νοημοσύνη της ομάδας που έχει δημιουργήσει. Συνεπώς, η επίλυση κάθε «δύσκολου» προβλήματος, όπως η πρόσληψη των «καλύτερων», αυξάνει την σοφία του. Εν κατακλείδι, εάν ένας οργανισμός κάνει ό,τι κάνουν όλοι οι άλλοι, θα πάρει αυτό που όλοι οι άλλοι παίρνουν και όχι τους άριστους. (McGuigan PJ and Stamatelos LJ, 2011)

1.3 Καινοτόμες πρακτικές στελέχωσης

Στην ανασκόπηση του Taylor (2006) αναφέρονται ορισμένες πρακτικές επιλογής που ακολουθούνταν στο παρελθόν, βάσει φυσιογνωμίας η οποία «...αποκάλυπτε τα εσωτερικά μυστικά...» του ατόμου που αναζητούσε εργασία. Οι Blackford and Newcomb (1914, κεφ. 7) συνιστούσαν στους εργοδότες να ελέγξουν την μύτη, το μέτωπο, το πηγούνι, την έκφραση του προσώπου, την υφή του δέρματος και την ελαστικότητα των μυών. Ο υποκείμενος τρόπος σκέψης ήταν ότι «...όλα σε έναν άνδρα (sic) καταδεικνύουν τον χαρακτήρα του...» (1914, σ. 176) και απαιτούνταν οπωσδήποτε η συγκέντρωση πληθώρας πληροφοριών, συμπεριλαμβανόμενης της οικογενειακής κατάστασης και των θρησκευτικών πεποιθήσεων, για την λήψη απόφασης.



Οι πρακτικές αυτές ανήκουν πλέον στο παρελθόν και η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές: τον οργανισμό ως εργοδότη και τον υποψήφιο ως πιθανό μελλοντικό υπάλληλο. Οι ιδιότητες που είναι καλό να τηρούνται κατά την επιλογή, είναι η γενίκευση, η χρησιμότητα και η νομιμότητα. (Κάτου, 2017)

Η Lorincová (2015) αναφέρει ότι, σύμφωνα με τον Frk (2010), η διαδικασία πρόσληψης αποτελείται από 7 βήματα:

- επιλογή των μεθόδων πρόσληψης,
- επιλογή των εγγράφων που απαιτούνται από τους αιτούντες,
- διατύπωση της προσφοράς εργασίας,
- δημοσίευση της προσφοράς,
- προεπιλογή,
- κατάλογος των υποψηφίων που θα προσκληθούν στη διαδικασία επιλογής,
- αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσλήψεων.

Κατά τον αρχικό σχεδιασμό της επιλογής ΑΠ, σημαντικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη είναι το κόστος, που διαχωρίζεται σε κόστος διαδικασίας επιλογής-process cost, μελλοντικό-future (προσαρμογής και κατάρτισης νέων υπαλλήλων) και κινητικότητας-turnover (αντικατάστασης σε μη επιτυχή επιλογή). (Κάτου, 2017)

Στο αρχικό στάδιο και αφού έχει προηγηθεί η σωστή περιγραφή της θέσης εργασίας, γίνεται η υποβολή της φόρμας αίτησης και του βιογραφικού (CV). Η χρήση μιας πρότυπης φόρμας αίτησης παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα: δίνει συμπυκνωμένη πληροφορία, εντοπίζει τα πλέον σημαντικά στοιχεία, προσδίδει ευκολία στην σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων και βοηθά στην προετοιμασία της συνέντευξης. (Κάτου, 2017, Patterson et al, 2016) Στο επόμενο στάδιο ελέγχεται η πνευματική επάρκεια (γνωστική, κοινωνική, συναισθηματική, πολιτισμική), οι ψυχοκινητικές ιδιότητες, οι γνώσεις, τα ενδιαφέροντα, τα επιτεύγματα και η προσωπικότητα του ατόμου. (Κάτου, 2017)

1.3.1 Κατηγοριοποίηση-ανάλυση μεθόδων επιλογής

Οι Cleland et al (2012) σε βιβλιογραφική ανασκόπηση 150 επιστημονικών άρθρων των τελευταίων 15 ετών, κατηγοριοποιούν τις μεθόδους επιλογής που έχουν στην διάθεσή τους οι ΔΑΠ σε οκτώ ομάδες:

- Δοκιμασίες επάρκειας -*aptitude tests*
- Ακαδημαϊκά αρχεία- *academic records*
- Βιογραφικά/αυτοβιογραφικά δεδομένα- *personal statements, essays and autobiographical submissions*
- Συστάσεις -*references*
- Δοκιμασίες κρίσης κατάστασης -*Situational Judgment Tests (SJTs)*
- Εκτίμηση προσωπικότητας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης-*Personality*



Assessment and Emotional intelligence

-Συνεντεύξεις -*Interviews and Mini-multiple interviews (MMIs)*

-Κέντρα επιλογής- *Selection Centers*

Οι *δοκιμασίες επάρκειας* (aptitude tests) ελέγχουν την ικανότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων ή απόκτησης γνώσης αποτελώντας προγνωστικούς δείκτες αναφορικά με την αποδοτικότητα στην εργασία και συνεπώς την βελτίωση της επιλογής. Άλλες δοκιμασίες ελέγχουν την γενική νοητική ικανότητα (General Mental Ability-GMA) και την ικανότητα σε συγκεκριμένους τομείς (αριθμητικές, λεκτικές ικανότητες). Τα *ακαδημαϊκά αρχεία* (academic records) χρησιμοποιούνται ευρέως στον χώρο των ιατρών, δεδομένου ότι έχει παρατηρηθεί πως ακόμα και οι σχολικές επιδόσεις προκαθορίζουν την μελλοντική καλή ακαδημαϊκή απόδοση και την απόδοση στον χώρο της εργασίας. Τα *βιογραφικά* αποτελούν το συνηθέστερο μέσο επιλογής σε έλλειψη επαρκών πόρων, καθώς δεν έχουν υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία. Ο Dinteman (2003) στο βιβλίο του αναφέρει ότι το 1999, μία έρευνα της εταιρίας του (MRI) σε χιλιάδες βιογραφικά έδειξε ότι σχεδόν το 92% από αυτά περιείχαν λανθασμένα ή παραπλανητική πληροφόρηση. Συμπληρώνει επίσης ότι σε πολλές περιπτώσεις προτιμάται μια έντυπη έτοιμη φόρμα αίτησης, όπου στο τέλος ζητείται η ενυπόγραφη βεβαίωση της γνησιότητας των αναγραφόμενων στοιχείων. Οι *προσωπικές συστάσεις* (references) παρατηρείται ότι συνήθως δεν ανταποκρίνονται σε ανάλογα υψηλή ακαδημαϊκή και επαγγελματική μελλοντική απόδοση. Οι *δοκιμασίες κρίσης κατάστασης* (Situational Judgement Tests -SJT) παρουσιάζουν ένα σενάριο, παραθέτοντας έναν κατάλογο πιθανών απαντήσεων. Ο ερωτώμενος καλείται, χρησιμοποιώντας την κριτική του ικανότητα, να επιλέξει την βέλτιστη. Παρά το γεγονός ότι ο αρχικός σχεδιασμός τους είναι μάλλον δαπανηρός, μακροπρόθεσμα προσφέρουν εξοικονόμηση, καθώς δύνανται να χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων, ακόμα και on-line. (Cleland et al, 2012)

Η *Εκτίμηση προσωπικότητας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης* (Personality Assessment and Emotional intelligence) κατά τους Cleland et al (2012) μπορεί να μην είναι αξιόπιστη, καθώς ο ερωτώμενος μπορεί να αποστηθίσει τις «σωστές» απαντήσεις. Τα τεστ προσωπικότητας αποτελούν αντικείμενο αντιπαράθεσης μεταξύ των ερευνητών. Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Moscoso και Salgado (2004), σχετικά με τις αντιδράσεις κατά την διαδικασία επιλογής σε άτομα προερχόμενα από την Ισπανία και την Πορτογαλία, τα τεστ κατηγορήθηκαν για έλλειψη εγκυρότητας. Οι Steiner και Gilliland (1996) είχαν επίσης εντοπίσει παρόμοια ευρήματα σε ομάδες Αμερικανών και Γάλλων. Εντούτοις, οι Tett και Christiansen (2007) και οι Ones et al. (2007) απαντούν σε ερευνητές που ζητούν την κατάργηση της χρήσης τους λόγω χαμηλής μέσης εκτίμησης εγκυρότητας, επισημαίνοντας ότι με την χρήση μετανάλυσης στα πραγματοποιηθέντα τεστ, η τυχόν ύπαρξη παραποίησης, δεν μείωσε σημαντικά την συνολική εγκυρότητα των δοκιμασιών προσωπικότητας.



Γενικά αποδεκτή πάντως είναι η αξιολόγηση της προσωπικότητας με τα χαρακτηριστικά *Big Five* (*five factor model-FFM*) (extroversion-εξωστρέφεια, emotionality-συναισθηματικότητα, agreeableness-προσήνεια, conscientiousness-ευσυνειδησία, intellect-ευφυΐα) τα οποία καταδεικνύουν διαφορετικές πλευρές της προσωπικότητας και, συνακόλουθα, της αποδοτικότητας των ατόμων. (Κάτου, 2017; Ferguson et al, 2014; Hojat et al, 2013) Το FFM έχει βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές, ενώ παράλληλα αναφέρεται και στην καλλιέργεια της ανάπτυξης της προσωπικότητας. Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν αντίστοιχα το ακρωνύμιο *OCEAN* (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness and Neuroticism). Ο παράγοντας της *Ειλικρίνειας* (O) περιλαμβάνει πτυχές όπως φαντασία, αισθητική, αισθήματα, ιδέες, ενέργειες, προτίμηση για ποικιλία, περιέργεια και πνευματικές ιδιότητες. Ο παράγοντας της *Ευσυνειδησίας* (C) περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ικανότητα, η προσπάθεια επίτευξης στόχων, η αυτοπειθαρχία, η συζήτηση και η τάξη. Ο παράγοντας της *Εξωστρέφειας* (E) περιλαμβάνει πτυχές όπως η κοινωνικότητα, η δραστηριοποίηση, τα θετικά συναισθήματα, η ευγένεια. Ο παράγοντας της *προσήνειας* (A) περιλαμβάνει πτυχές όπως η εμπιστοσύνη, η συμμόρφωση, η απλότητα, ο αλτρουισμός, η σεμνότητα και ο παράγοντας *έλλειψη συναισθηματικής σταθερότητας* (N) περιλαμβάνει στοιχεία όπως το άγχος, ο θυμός, η κατάθλιψη, η εχθρότητα. (Hojat et al, 2013)

Οι Barrick et al (2001) σχολιάζουν ότι τα τελευταία 50 χρόνια έχει συζητηθεί εκτενώς η σχέση μεταξύ των τεστ προσωπικότητας FFM και της απόδοσης των ατόμων στην εργασία τους. Στην έρευνα που πραγματοποίησαν σε παλαιότερες αντίστοιχες μελέτες, τονίζουν την αναγκαιότητα χρήσης της μετανάλυσης. Κατά τους συγγραφείς, η μοναδική διαφορά με τις παλαιότερες μελέτες ήταν το εύρημα ότι η έλλειψη συναισθηματικής σταθερότητας δεν επηρέαζε την απόδοση. Οι Salgado και Tauriz (2012) σε έρευνα μετανάλυσης της βιβλιογραφίας μέχρι τον Σεπτέμβριο 2011, βρίσκουν ότι το *Big Five* αποτελεί έγκυρο εργαλείο για την πρόβλεψη της απόδοσης στην εργασία όσον αφορά κυρίως την ικανότητα και την παραγωγικότητα. Τα ευρήματα των Rubenstein et al (2019) δείχνουν ότι μερικά χαρακτηριστικά του προτύπου FFM συνδέονται στον χώρο εργασίας με την καλύτερη αντίληψη των καθηκόντων, άλλα με την κοινωνικότητα και άλλα με τίποτα. Έτσι, αν κάποιος επιλεγεί για την υψηλή του ευσυνειδησία, θα επιθυμεί να εμπλουτίσει το αντικείμενο του, ενώ κάποιος με ευχάριστη προσωπικότητα θα ενισχύει την ύπαρξη φιλικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Συνοψίζοντας, θα πρέπει να πούμε ότι τα τεστ αυτά όντως συνεισφέρουν στην διαδικασία της επιλογής, όμως είναι καλό να συνδυάζονται και με δομημένες συνεντεύξεις (MMI).

Στο τελευταίο στάδιο, σύμφωνα με την Κάτου (2017), βρίσκεται η συνέντευξη, η οποία αποτελεί την πλέον δημοφιλή μέθοδο επιλογής. Θεωρείται δεδομένο ότι οι υποψήφιοι έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια και πλέον γίνεται η



τελική επιλογή. Οι *τύποι των συνεντεύξεων*, που είναι σύμφωνοι με πληθώρα προτύπων (templates) είναι:

- μη δομημένη, ελεύθερης ροής (free-flowing): δίνει θετική εικόνα για τον οργανισμό, πιθανόν να αποκαλύπτει άγνωστες πτυχές του υποψηφίου, αλλά έχει φτωχή αξιοπιστία και προβλεπτική εγκυρότητα.
- δομημένη (structured): αποτελείται από σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων και παρουσιάζει μεγάλη αξιοπιστία και προβλεπτική εγκυρότητα.

Οι δομημένες συνεντεύξεις που δημιουργήθηκαν ειδικά για τις ανάγκες του οργανισμού, με ένα τυποποιημένο σύνολο ερωτήσεων για την αξιολόγηση του υποψηφίου, οδηγούν στις καλύτερες επιλογές. (McGuigan PJ and Stamatelos LJ, 2011) Οι Cleland et al (2012) τονίζουν ότι οι *συνεντεύξεις (Interviews and Mini-multiple interviews-MMIs)* απαιτούν προσοχή σχετικά με την αξιοπιστία, την εγκυρότητα, την ύπαρξη διαφάνειας και την συνάφειά τους με το αντικείμενο εργασίας. Σε έρευνα τους σε 198 υποψηφίους φοιτητές ιατρικής που κρίθηκαν μόνο με MMIs το 2003, οι Eva et al (2004) καταλήγουν ότι μέσω αυτών και των διαφορετικών προσεγγίσεων, καταγράφεται με αξιόπιστο τρόπο η προσωπική τους αξία. Σημειώνεται ότι, η αύξηση της ετερογένειας μεταξύ των εξεταστών, οδηγεί σε αύξηση της ετερογένειας των υποψηφίων που γίνονται αποδεκτοί.

Τα *Κέντρα επιλογής ή αξιολόγησης (Selection-assessment Centers)* θεωρούνται σωστός τρόπος επιλογής, κυρίως για υψηλόβαθμες θέσεις και χαίρουν εκτιμήσεως. Εξ ορισμού, αξιολογούν ταυτόχρονα πολλά στοιχεία, απαιτούν συνεργασία πολλών αξιολογητών και συνεπώς είναι πιο αξιόπιστα αλλά έχουν σχετικά υψηλό κόστος λειτουργίας. Οι *δομημένες συνεντεύξεις (Multiple-Mini Interviews -MMIs)* και τα *κέντρα επιλογής (Selection Centers -SCs)* χρησιμοποιούνται ώστε να αποφευχθούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις παραδοσιακές συνεντεύξεις σε πάνελ. Ο συνδυασμός των δύο αυτών μεθόδων αποδίδει καλύτερα, καθώς η προσέγγιση πλέον είναι πολύπλευρη και εξετάζονται ταυτόχρονα πολλά χαρακτηριστικά. (Cleland et al, 2012; Κάτου, 2017) Οι Jansen και Stroop (2001) καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα ενός κέντρου επιλογής, όπου χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι (π.χ. ομαδικές ασκήσεις, γραπτές εργασίες, παρουσιάσεις, διαδραστικές ασκήσεις) ούτως ώστε οι βασικές δεξιότητες των υποψηφίων να αξιολογούνται δικαιότερα και με μεγαλύτερη αξιοπιστία, από ειδικά όμως εκπαιδευμένα άτομα (προσέγγιση πολλαπλών χαρακτηριστικών-MTMM).

Όλοι οι συγγραφείς πάντως, τονίζουν την αναγκαιότητα του προσεκτικού σχεδιασμού όλων των προηγούμενων, προκειμένου να συνδυάζεται η υψηλή αξιοπιστία με τα θετικά αποτελέσματα. (Patterson et al, 2016) Αναφορικά με τις *ψυχομετρικές* μεθόδους επιλογής, οι Roberts et al (2018) σε έρευνα τους στο Ηνωμένο Βασίλειο, καταλήγουν ότι οι MMIs, οι SJTs και τα τεστ επίλυσης προβλημάτων υπερτερούν



των άλλων μεθόδων. Συνοψίζοντας, τα MMI, οι δοκιμασίες επάρκειας, τα SJTs και τα κέντρα επιλογής θεωρούνται τα προσφορότερα μέσα επιλογής, έναντι των παραδοσιακών συνεντεύξεων, των αναφορών και των βιογραφικών. (Cleland et al, 2012)

Οι Patterson et al (2018) σχολιάζοντας το βιβλίο των Mayer-Schonberger and Cukier (2013), αναφέρουν ότι η χρήση των *Big Data* προσφέρει την δυνατότητα της ταυτόχρονης επεξεργασίας πολλών δεδομένων με την χρήση αλγορίθμων που «εκπαιδεύονται» ώστε να ταξινομήσουν πιθανούς υποψηφίους θέσεων εργασίας βάσει υφιστάμενων δεδομένων. Η αντιμετώπιση όμως αυτή, θα πρέπει να υποστεί ακόμα μεγαλύτερη ποιοτική και ποσοτική έρευνα, προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά της.

Δεν πρέπει εδώ να παραλείψουμε να παραθέσουμε την άποψη του Dinteman (2003) ότι πιθανώς η καλύτερη λύση για την προσέλκυση ικανού, αξιόλογου προσωπικού, είναι η ανάθεση της διαδικασίας προσλήψεων σε επαγγελματίες του είδους. Οι επαγγελματίες έχουν συνήθως έτοιμες «δεξαμενές» υποψηφίων, δοκιμασμένες μεθόδους επιλογής, εμπειρία, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και συντονίζουν με τον βέλτιστο τρόπο μια διαδικασία, η οποία μπορεί να αποβεί εφιάλης για έναν οργανισμό και ρουτίνα για έναν επαγγελματία του είδους. Οι απώλειες που μπορεί να υποστεί ένας οργανισμός από την πρόσληψη ανεπαρκούς προσωπικού, μπορεί να είναι πολλαπλάσιες από την αμοιβή των επαγγελματιών που θα οδηγήσουν σε προσλήψεις ικανών στελεχών. Οι McGuigan PJ και Stamatelos LJ (2011) τονίζουν ότι η διαδικασία προσλήψεων πέρα από τον οικονομικό παράγοντα, αποτελεί επένδυση σε χρόνο που είναι πολύ σημαντική, καθώς ο χρόνος δεν επιστρέφεται. Παράλληλα, το κόστος μιας κακής επιλογής είναι ανυπολόγιστο. Εξίσου σημαντικό είναι για τους συγγραφείς το γεγονός ότι, κατά την εκτίμηση τους, η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία πρόσληψης έχει θετικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στις ηθικές πρακτικές της στελέχωσης, ούτως ώστε, πέρα από την κεφαλαιώδους σημασίας διασφάλιση της δικαιοσύνης, να εκπροσωπούνται τα συμφέροντα του οργανισμού, να αποφεύγεται η σύγκρουση συμφερόντων, ο υποψήφιος να αντιμετωπίζεται σωστά, να υπάρχει προσαρμογή στις πολιτικές και διαδικασίες στελέχωσης, γνώση νόμων και συμμόρφωση με τους κώδικες επαγγελματικής συμπεριφοράς (Κάτου,2017)

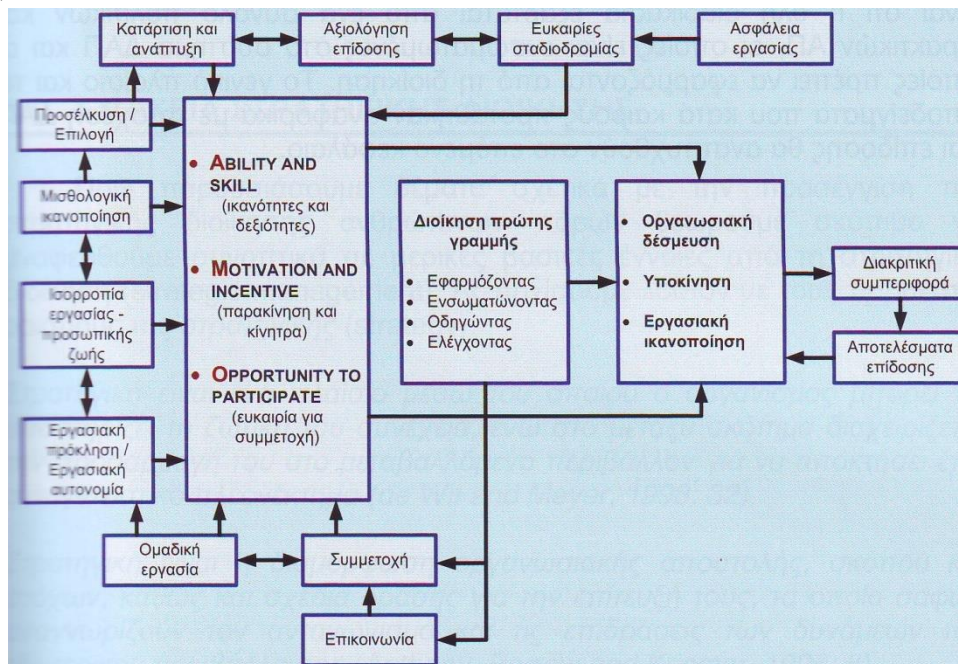
Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, τα στελέχη της ΔΑΠ διατηρούν τα αρχεία τους και περνούν στην αξιολόγηση των πεπραγμένων, καταγράφοντας τις επιτυχημένες και αποτυχημένες πτυχές κάθε σταδίου, ούτως ώστε στο μέλλον να βελτιωθούν. Οι μελλοντικές προσλήψεις θα γίνονται βάσει των διαδικασιών που απέδωσαν τα πλέον ικανά στελέχη, που συνεισέφεραν με την αξία τους στην



υψηλότερη απόδοση του οργανισμού. Δεν θα πρέπει όμως να παραλειφθεί ο παράγοντας της εκπαίδευσης, ανάπτυξης, προσφοράς αμοιβών, καινοτόμων στρατηγικών και ωραρίων εργασίας των στελεχών μετά την πρόσληψή τους και ο βαθμός που επηρεάστηκαν μέσω αυτών. Συνεπώς, δεν αρκεί η απλή καταγραφή των διαδικασιών, αλλά χρειάζεται και η εφαρμογή κριτικής σκέψης. (Pynes, 2013)

1.4 Αποτελέσματα: αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δέσμευση

Η επίδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: της *ικανότητας* (**Ability**), της *παρακίνησης* (**Motivation**) και της *ευκαιρίας για εργασία* (**Opportunity**). (υπόδειγμα AMO) Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο οι ορθές πρακτικές της ΔΑΠ που έχουν χρησιμοποιηθεί για την επιλογή του προσωπικού, επηρεάζουν τελικά την επίδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ο μηχανισμός αυτός, που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, αποτελεί το «μαύρο κουτί» (black box). Μέσω διαφόρων προσεγγίσεων, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να «φωτίσουν» αυτό το μαύρο κουτί, επικεντρωνόμενοι στις δεξιότητες, τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι Purcell et al (2003) βασίστηκαν στο υπόδειγμα AMO και παρουσίασαν το υπόδειγμα του Bath, στο οποίο αναλύεται ο τρόπος συμβολής της ΔΑΠ στην βελτίωση της ατομικής επίδοσης. (εικόνα 1) Η εξειδίκευση και η υποκίνηση των εργαζομένων, η ικανοποίησή τους και η οργανωσιακή τους δέσμευση, είναι μερικοί από τους παράγοντες που μεσολαβούν θετικά στην σχέση μεταξύ ΔΑΠ και επίδοσης. (Κάτου, 2017)



Εικόνα 1: Το υπόδειγμα Bath

[Πηγή:Purcell et al, (2003:7)] (στο: Κάτου, 2017)



Οι Appelbaum et al (2000) παρουσιάζοντας ένα υπόδειγμα άριστων πρακτικών ΔΑΠ, τονίζουν ότι, όταν συνδυάζονται η ευκαιρία για συμμετοχή, η έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και η παρακίνηση, αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη, η εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και το τελικό αποτέλεσμα είναι η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η βελτίωση της επίδοσης. (Κάτου, 2017)

Η αποδοτικότητα των οργανισμών, κατά τους Grindle και Hilderbrand (1995), οφείλεται μάλλον στην ύπαρξη ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, ορθών πρακτικών των διοικήσεων και αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας, παρά σε κανόνες, διαδικασίες ή συστήματα αμοιβών. Η ατομική επίδοση επηρεάζεται περισσότερο από την ύπαρξη σημαντικής εργασίας, ομαδικότητας και προαγωγής βάσει απόδοσης παρά με την κατάρτιση σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Άξιο προσοχής κατά τους συγγραφείς, ήταν το γεγονός ότι οι αποδοτικότερες εκπαιδευτικές άδειες, ήταν εκείνες που αποτελούσαν επιβράβευση της υψηλής απόδοσης είτε συνδέονταν με μελλοντική απόδοση θέσης ευθύνης στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται καλύτερα όταν θεωρούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική και αδρανοποιούνται όταν ασκούν καθήκοντα ρουτίνας ή υπάρχει έλλειψη τεχνικής υποδομής (π.χ Η/Υ). Τα σημαντικότερα κίνητρα για απόδοση είναι το αίσθημα της συμμετοχής, η εργασιακή ικανοποίηση, η αναγνώριση των καλών επιδόσεων μέσω προαγωγής, ακόμα και σε συνθήκες αβεβαιότητας ή περικοπής μισθών. Καταδεικνύεται η ανάγκη στενής διασύνδεσης των οργανισμών που απασχολούν ικανά άτομα με τους χώρους των πανεπιστημίων και των ινστιτούτων κατάρτισης που τα εκπαιδεύουν, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ τους, επηρεάζοντας ακόμη και τα προγράμματα σπουδών τους και κατευθύνοντας τα προς τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. (Grindle and Hilderbrand 1995).

Ο Bolon (1997) κατέγραφε ήδη το 1997 την πίεση που ασκούνταν στον χώρο της υγείας για τον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών, η οποία οδηγούσε σε περικοπές και σε αυξημένες απαιτήσεις από το υφιστάμενο προσωπικό. Κατέληγε τονίζοντας ότι, οι διοικήσεις οφείλουν να ενδυναμώνουν εκείνους τους υπαλλήλους που παρουσιάζουν θετική απόδοση, καθώς διαπίστωνε ότι η συναισθηματική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία ήταν οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης θετικής συμπεριφοράς απέναντι στους εξωτερικούς πελάτες. Οι Schaar και Ogulnick (2011) επανεξετάζοντας την *Peter Principle*, αναρωτήθηκαν αν η επαγγελματική ανεπάρκεια οφείλεται σε λάθος διαδικασία επιλογής. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος πρέπει να ανέρχεται ιεραρχικά μόνο όταν κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Οι σπουδαιότερες αρετές είναι η ικανότητα, η δέσμευση και η συμμετοχικότητα, συνεπώς οι οργανισμοί οφείλουν να καλλιεργούν αυτά τα στοιχεία στο προσωπικό τους. Το προσωπικό που αποδίδει είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό ενώ παράλληλα, χωρίς ποιοτική ηγεσία δύσκολα επιβιώνει ένας οργανισμός.



Τα αμερικανικά Νοσοκομεία, γνωστά για την ποιότητά τους, εδώ και πολλά έτη εφάρμοσαν προγράμματα διαχείρισης ποιότητας, προκειμένου να μειώσουν τους οφειλόμενους σε ανθρώπινο λάθος θανάτους. Παρά το γεγονός ότι η αφοσίωση και ο έλεγχος των εργαζομένων συνιστούν κρίσιμο παράγοντα πρόληψης των ανθρωπίνων λαθών, δεν υπήρχαν σχεδόν καθόλου ανάλογες έρευνες. Οι Gowen et al (2006) πραγματοποιώντας σχετική μελέτη, έθεσαν μια σειρά από ερωτήσεις στους Διευθυντές Ποιότητας και Κινδύνου (Quality and Risk Directors) 372 νοσοκομείων των Η.Π.Α, αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές σχετικά με την ποιότητα, την αφοσίωση και τον έλεγχο των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η ποιότητα σχετίζεται περισσότερο με την αφοσίωση και τον έλεγχο των εργαζομένων, παρά με αυτά καθαυτά τα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας.

Οι Katou και Budhwar (2012) πραγματοποίησαν έρευνα σχετικά με το κατά πόσον η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ «υψηλών επιδόσεων», οδηγεί σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση μέσω της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 348 εργαζόμενους 78 ελληνικών οργανισμών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, στον χώρο της εκπαίδευσης, της υγείας και των τραπεζών. Τα ευρήματα υπήρξαν θετικά, με αποτέλεσμα λίγο υψηλότερο στον ιδιωτικό τομέα. Μεταξύ άλλων, υποστηρίζεται η άποψη ότι δεν υπάρχει κάποιο σταθερό μοντέλο, αλλά μόνο μεμονωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν το μοντέλο πρακτικών ΔΑΠ-ψυχολογικού συμβολαίου-οργανωσιακής απόδοσης.

Οι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, όπως ορίζονται από τους Huang και Hsiao (2007), είναι η ικανοποίηση από τον επιβλέποντα, από τον συνάδελφο, η ικανοποίηση από την εξέλιξη/προαγωγή και η συνολική από την εργασία. Ο Iaffaldano (1985) σε μετανάλυση της σχέσεως μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης των υπαλλήλων, βρήκε ευρήματα παρόμοια με μελέτες που έγιναν πριν από 20 χρόνια, ότι δηλαδή η ικανοποίηση και η απόδοση συνδέονται ελάχιστα μεταξύ τους. Επεσήμανε επίσης ότι η σχέση ικανοποίησης-απόδοσης είναι αυτή που ο Charman (1969) αποκαλούσε «*παράλογη συσχέτιση*», μεταξύ δύο μεταβλητών που λογικά θεωρούμε ότι αλληλοσυνδέονται, αλλά στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει.

Η Ariani (2014) σε μελέτη στην Ιάβα σχετικά με τον ρόλο της οργανωσιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία ως προς την αποδοτικότητα, χρησιμοποίησε 415 συμπληρωμένα ανώνυμα ερωτηματολόγια υπαλλήλων ιδιωτικών οργανισμών όπως νοσοκομεία, σχολεία, ξενοδοχεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα. Το αποτέλεσμα κατέδειξε ότι η αυτοεκτίμηση που αποτελεί δείκτη πρόγνωσης της εργασιακής ικανοποίησης, σχετίζεται με την κινητοποίηση (motivation) στην εργασία, καθώς τα άτομα που την διαθέτουν, δεν φοβούνται να αναλάβουν νέες πρωτοβουλίες και εργασίες υψηλού ρίσκου, δείχνοντας περισσότερες ικανότητες και ανταγωνιστικότητα.



Η *βασική αυτοεκτίμηση (Core self-evaluations-CSE)* έχει τέσσερις διαστάσεις: αυτοέλεγχο, αποτελεσματικότητα, αυτοπεποίθηση και συναισθηματική σταθερότητα. Τα άτομα με υψηλή βασική αυτοεκτίμηση, σκέπτονται θετικά για τον εαυτό τους και έχουν αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές τους. Αντίθετα, όσοι έχουν χαμηλή βασική αυτοεκτίμηση, έχουν αρνητική στάση και έλλειψη αυτοπεποίθησης. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν προγνωστικό δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, καθώς διατηρούνται σταθερά στον χρόνο. (Judge et al. 1997)

Οι Judge et al. (1998) πραγματοποίησαν νέα μελέτη σχετικά με την επίδραση του επιπέδου βασικής αυτοεκτίμησης (*CSE*) στην εργασιακή ικανοποίηση και στην προσωπική ζωή. Η έρευνά τους ήταν αρκετά εκτεταμένη και περιελάμβανε τυχαίο δείγμα 1.300 ιατρών (650 γενικούς ιατρούς και 650 ψυχιάτρους) από τα 689.000 μέλη της American Medical Association (AMA) και 200 φοιτητές του Hebrew University στο Ισραήλ, οι οποίοι εργάζονταν εκτός της σχολής τους τουλάχιστον 20 ώρες εβδομαδιαίως. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η βασική αυτοεκτίμηση είχε άμεση και έμμεση επίπτωση και στην ικανοποίηση στην εργασία και στην προσωπική ζωή.

Η συναισθηματική δέσμευση, η οποία αποτελεί συνιστώσα της οργανωσιακής δέσμευσης, χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: την πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την προθυμία να προσπαθήσει το άτομο για τον οργανισμό και την έντονη επιθυμία διατήρησης της συμμετοχής σε αυτόν. Αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό ως το αποτέλεσμα εργασιακών εμπειριών που δημιούργησαν συναισθήματα προσωπικής ικανοποίησης. (Meyer and Allen, 1991) Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στην οργάνωση επειδή *θέλουν*. (Mihail and Giannikis 2008) Οι Eby et al (1999) κατέγραψαν σε έρευνα ότι υπήρχε άμεση, ισχυρή σύνδεση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και παροχής κινήτρων (*motivation*) και συναισθηματικής δέσμευσης και έμμεση με την γενική ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, όπως αναμενόταν, η συναισθηματική δέσμευση και η γενική εργασιακή ικανοποίηση, οδηγούσαν σε θετικά επιτεύγματα τον οργανισμό.

Το μόνο σίγουρο όμως είναι ότι, μετά από την εφαρμογή της επιτυχημένης διαδικασίας προσέλευσης και επιλογής των καλύτερων υποψηφίων, απαιτείται η ύπαρξη μιας νέας διαδικασίας μέσω της οποίας ο υπάλληλος θα αναπτυχθεί επαγγελματικά και προσωπικά, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό την επιθυμητή δέσμευση προς τον οργανισμό. (McGuigan PJ and Stamatelos LJ, 2011)

Ειδικά στον χώρο των νοσοκομείων, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό καλείται ενίοτε να υπερβαίνει εαυτόν. Η υπόθεση ότι η αυτοεκτίμηση και η οργανωσιακή δέσμευση ενισχύουν την απόδοση του προσωπικού, επιβεβαιώθηκε από την έρευνα σε 140 ιατρούς και νοσηλευτές ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων. (Bellou et al



2005) Αντίθετα, σε μελέτη 109 υπαλλήλων πανεπιστημιακών νοσοκομείων των Somers and Birnbaum (1998), οι οποίοι εξέτασαν τις σχέσεις ανάμεσα στους διάφορους τύπους δεσμεύσεων που σχετίζονται με την εργασία και την απόδοση στην εργασία, διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετιζόταν με την απόδοση στην εργασία. Οι Sneed and Herman (1990) μελέτησαν με ερωτηματολόγια σε 45 διευθυντικά και 172 μη διευθυντικά στελέχη 11 τυχαία επιλεγμένων νοσοκομείων, τις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, της ικανοποίησης από την εργασία και τις δημογραφικές μεταβλητές. Υπήρχε συνολικά μια θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι δημογραφικές μεταβλητές δεν σχετιζόνταν με την ικανοποίηση από την εργασία, όμως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είχαν υψηλότερες βαθμολογίες δέσμευσης. Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη παρουσίαζαν υψηλότερες βαθμολογίες δέσμευσης και ικανοποίησης.

Μελετώντας την επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ, του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής επίδοσης, οι Sobaih et al (2019) πραγματοποίησαν έρευνα με ερωτηματολόγια σε 36 ξενοδοχειακές μονάδες στην Αίγυπτο, στην περιοχή της Ερυθράς Θάλασσας. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η επίδοση επηρεαζόταν σημαντικά από τις πρακτικές ΔΑΠ και ότι η ηγεσία οφείλει να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον σημαίνοντα ρόλο της ΔΑΠ, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, η οποία θα οδηγήσει σε καλύτερη επίδοση. Πρέπει να τονιστεί ότι, στην συγκεκριμένη έρευνα το 95,1 % ήταν άνδρες, ως επί το πλείστον μέτριου προς υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, οι εργοδότες που προσφέρουν ανταγωνιστικές αμοιβές και οφέλη, καταλήγουν να απασχολούν εργαζόμενους οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι και συνεισφέρουν στην δημιουργία ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εργασίας, αποτελώντας ουσιαστικά την καλύτερη διαφήμιση του οργανισμού. (McGuigan PJ and Stamatelos LJ, 2011)

Κατά την περιγραφή της θέσης εργασίας ορίζονται τα καθήκοντα, οι προσδοκίες και οι ευθύνες, οι επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες και παρατίθενται τα θετικά σημεία του οργανισμού, για παράδειγμα οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη. Η προσφορά ευκαιριών εκπαίδευσης στον εργαζόμενο, του προσδίδει νέα γνώση και εμπειρία και βοηθά στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού (Lorincová, 2015).

Οι οργανισμοί αντικατοπτρίζουν τις στάσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές εκείνων που τις διαμορφώνουν, συνεπώς με την κατάλληλη κουλτούρα της ηγεσίας, θα υποκινούνται οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση και την βελτίωση, προκειμένου να βελτιώσουν τις προοπτικές της καριέρας τους και παράλληλα να είναι αποδοτικοί. Το τελικό αποτέλεσμα δεν μπορεί παρά να έχει θετικό πρόσημο.



2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα διαχωρίζεται σε ποιοτική και ποσοτική. Η *ποιοτική* έρευνα διεκπεραιώνεται χωρίς να γίνει χρήση αριθμητικών δεδομένων ή/και μαθηματικών υπολογισμών, σε πραγματικές συνθήκες, με εστίαση στο νόημα και όχι στην συμπεριφορά των ανθρώπων. Ορισμένες από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους είναι η παρατήρηση, οι ομάδες εστίασης και η ανάλυση συνομιλίας ή λόγου, ενώ τα δεδομένα είναι παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, προφορικές αφηγήσεις, φωτογραφίες ή ταινίες. Η *ποσοτική* έρευνα αξιοποιεί κυρίως αριθμητικά δεδομένα, τα οποία συλλέγονται με την παρατήρηση, την συνέντευξη, ερωτηματολόγια ή αρχεία. Στην εποχή μας τα δεδομένα πλέον αναλύονται όχι διαισθητικά, όπως στο παρελθόν, αλλά με την χρήση της τεχνολογίας. (Ισαρη, 2015)

Το θέμα που πραγματευόμαστε μπορεί να προσεγγιστεί με καλύτερο τρόπο μέσω της ποσοτικής έρευνας. Η επιλογή της ενδεδειγμένης μεθόδου προσεγγίσεως, απαιτεί κυρίως την γνώση των κατά περίπτωση αδυναμιών. Στην περίπτωση μας, τα αρχεία είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα μέθοδος, η παρατήρηση ενέχει πιθανή μεροληψία ενώ οι συνεντεύξεις είναι χρονοβόρες και απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες από τον αναλυτή. Προκειμένου να διερευνηθεί το θέμα μας, αποφασίστηκε να προτιμηθεί η μέθοδος συλλογής στοιχείων με την χρήση ερωτηματολογίου (questionnaire). Σταθμίστηκαν τα προτερήματα της μεθόδου (ταχύτητα συλλογής στοιχείων, χωρίς ιδιαίτερο κόστος, μεγαλύτερη ευκολία στατιστικής ανάλυσεως) και τα μειονεκτήματα (πιθανή έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας, συμπλήρωση χωρίς ιδιαίτερη σπουδή ή ακρίβεια) και πάρθηκε η τελική απόφαση επιλογής τους. (Κάτου, 2017)

2.1 Είδος και δομή της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνάς μας πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσεως ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε από την ίδια την ερευνήτρια, βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας. Ορισμένες από τις ερωτήσεις ήταν πρωτότυπες για τις ανάγκες της μελέτης μας και βασίστηκαν στην προηγούμενη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα, στην μορφή ακριβώς που χρησιμοποιήθηκε.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι θεματικούς άξονες:

- i. Ο *πρώτος* άξονας αποσκοπεί στην άντληση των δημογραφικών στοιχείων του ερωτώμενου (φύλο, ηλικιακό εύρος, εκπαιδευτικό επίπεδο, υπηρεσία που απασχολείται, έτη εργασίας),
- ii. Ο *δεύτερος* άξονας εστιάζεται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας,
- iii. Ο *τρίτος* άξονας καταγράφει τα στοιχεία αναφορικά με την διαδικασία προκηρύξεως της θέσεως εργασίας,



- iv. Ο τέταρτος άξονας αναφέρεται στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους στελεχώσεως,
- v. Ο πέμπτος άξονας καταγράφει τις συνθήκες εργασίας που υφίστανται στον οργανισμό που υπηρετεί ο ερωτώμενος,
- vi. Ο έκτος άξονας επικεντρώνεται στον βαθμό ικανοποίησης από την συγκεκριμένη εργασία.

Οι ερωτήσεις τίθενται ως απλές προτάσεις και ο εργαζόμενος καλείται να εκφράσει την συμφωνία ή την διαφωνία του, μέσα από την κλίμακα πέντε βαθμών LIKERT, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «*συμφωνώ απόλυτα*», το 2 στο «*συμφωνώ*», το 3 στο «*ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*», το 4 στο «*διαφωνώ*» και το 5 στο «*διαφωνώ απόλυτα*». (Likert,1932; Rowley, 2014)

2.2 Πληθυσμός έρευνας

Ο πληθυσμός στον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα, αποτελείται από εργαζόμενους στον Τομέα της Δημόσιας Υγείας. Κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, οι συμμετέχοντες εργάζονται στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ και στο Τμήμα Οδοντιατρικής της Σχολής Επιστημών Υγείας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ). Ένας μικρότερος αριθμός ήταν εργαζόμενοι που προέρχονταν από άλλα νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης (Γ.Ν Θ «Ιπποκράτειο», Γ.Ν.Θ «Γ. Γεννηματάς», Νοσοκομείο Ειδικών Παθήσεων Θεσσαλονίκης και Γ.Ν.Θ «Άγιος Δημήτριος»). Αναλυτικότερα, κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο μόνιμοι ιατροί του Ε.Σ.Υ, οδοντίατροι (μέλη Δ.Ε.Π), διοικητικό προσωπικό όλων των κατηγοριών και κλάδων (τμημάτων γραμματείας, λογιστηρίου, προμηθειών, ποιότητας, προσωπικού, γραφείου κινήσεως, μισθοδοσίας και λογιστηρίου), νοσηλευτικό προσωπικό (ΤΕ και ΔΕ), λοιπό προσωπικό της ιατρικής υπηρεσίας (παραϊατρικό), προσωπικό της τεχνικής υπηρεσίας και βοηθητικό προσωπικό.

2.3 Ζητήματα ηθικής-δεοντολογίας

Προκειμένου να τηρηθούν οι αρχές Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (General Data Protection Regulation-GDPR) (<https://gdpr-info.eu/>) διατηρήσαμε την ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επιπροσθέτως, μεριμνήσαμε ούτως ώστε μετά από την συμπλήρωσή τους, τα ερωτηματολόγια να συγκεντρώνονται προς επιστροφή σε ομάδες από κάθε χώρο εργασίας, χωρίς να υπάρχει κανένα διακριτικό σημείο. Υπήρχε έγγραφη ενημέρωση στην πρώτη σελίδα των ερωτηματολογίων σχετικά με τον σκοπό τους και δηλωνόταν σαφώς ότι έχουν συνταχθεί στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, μαζί με τον τίτλο της εργασίας. Επιπλέον, καταγραφόταν το γεγονός της ανωνυμίας και της



εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, καθώς και ότι δεν υπήρχαν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

2.4 Διαδικασία συλλογής στοιχείων

Προκειμένου να επιτευχθεί η αξιοπιστία (reliability) και η εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) και να διαπιστωθεί εάν υφίστανται ασαφείς ερωτήσεις, πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή (pilot test) του ερωτηματολογίου, με την συμπλήρωσή του από 2 άτομα εγνωσμένου υψηλού νοητικού επιπέδου. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στην συνέχεια στα άτομα αυτά, αφορούσαν στην ευκολία και στον χρόνο συμπλήρωσης, στην ευχέρεια κατανόησης των ερωτήσεων, στην ύπαρξη τυχόν ασάφειας νοημάτων και στην ύπαρξη τυχόν αντιρρήσεων αναφορικά με την διατύπωση. Το ερωτηματολόγιο, μετά από μικρές διορθώσεις κρίθηκε ως βατό και κατανοητό και προχωρήσαμε στην κυρίως έρευνα.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά τον μήνα Ιούνιο 2019. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια, με την βοήθεια του στενού οικογενειακού της περιβάλλοντος. Ο τρόπος αυτός προτιμήθηκε για πολλούς λόγους, αλλά και επειδή η ερευνήτρια αποτελεί η ίδια μέλος της ομάδας των εργαζομένων στους χώρους αυτούς, όπως το συνιστά και ο Rowley (2014). Επισημαίνεται το γεγονός ότι δεν υπήρξε ουδεμία παρέμβαση μέσω υποδείξεων στους συμμετέχοντες.

2.5 Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 107 άτομα, 50 άνδρες (n=50, 46,7 %) και 57 γυναίκες (n=57, 53,3 %). Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχε ηλικιακό εύρος μεταξύ 41-60 ετών και ειδικότερα 41-50 (n=37, 34,6%) και 51-60 (n=44, 41,1%). Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 0,9% ήταν απόφοιτοι Δημοτικού (n=1), το 12,1% Γυμνασίου/Λυκείου (n=13), το 10,3% απόφοιτοι Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης (n=11), το 37,4% απόφοιτοι Τ.Ε.Ι./Πανεπιστημίου (n=4), το 17,8% κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (n=19) και το 21,5% κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου (n=23). Το 53,3% (n=57) ήταν διοικητικοί υπάλληλοι, το 25,2% (n=27) ήταν ιατροί/οδοντίατροι, το 5,3% (n=57) νοσηλευτές, το 11,2% (n=12) ήταν υπάλληλοι της Τεχνικής υπηρεσίας και το 4,67% (n=5) ήταν βοηθητικό προσωπικό.



2.6 Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο

Ο βασικός ερευνητικός στόχος ήταν η διερεύνηση των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ της σωστής περιγραφής και αναλύσεως της θέσεως εργασίας, των διαδικασιών προσέγκυσης-πρόσληψης, των μεθόδων πρόσληψης που εφαρμόστηκαν και την επίδραση των ανωτέρω στην απόδοση, αποτελεσματικότητα και ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Στην συνέχεια, τέθηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις (H_0) και οι αντίστοιχες εναλλακτικές τους (H_a).

1. $-H_0$: Η γνώση των καθηκόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (εξαρτημένη μεταβλητή -*Dependent Variable*) είναι ανάλογη της συμμετοχής στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας, της ευχαρίστησης αν ο εργαζόμενος παραμείνει στον οργανισμό και της προσωπικής υπευθυνότητας για το αποδιδόμενο έργο. (ερμηνευτικές μεταβλητές -*Predictors - Constant*)

$-H_a$: Η γνώση των καθηκόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (εξαρτημένη μεταβλητή -*Dependent Variable*) **δεν** είναι ανάλογη της συμμετοχής στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας, της ευχαρίστησης αν ο εργαζόμενος παραμείνει στον οργανισμό και της προσωπικής υπευθυνότητας για το αποδιδόμενο έργο (ερμηνευτικές μεταβλητές -*Predictors - Constant*).

2. $-H_0$: Η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο (εξαρτημένη μεταβλητή -*Dependent Variable*) εξαρτάται από το ηλικιακό εύρος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, την θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα, την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω και αν εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο. (ερμηνευτικές μεταβλητές -*Predictors - Constant*)

$-H_a$: Η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο **δεν** εξαρτάται από όλους τους παράγοντες όπως: το ηλικιακό εύρος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, την θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα, την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω και αν εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο.

3. $-H_0$: Οι εργαζόμενοι θεωρούν εξίσου σημαντικό το ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους και ότι θα ήθελαν να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί.



- H_a : Οι εργαζόμενοι **δεν θεωρούν εξίσου σημαντικό** το ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους και ότι θα ήθελαν να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί.

4. - H_o : Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει την ίδια σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι.

- H_a : Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει **μικρότερη** σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι.

5. H_o : Η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (*εξαρτημένη μεταβλητή -Dependent Variable*) είναι ανάλογη της προσέλευσης στον οργανισμό έμπειρων στελεχών, της πεποίθησης ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, της ικανοποίησης από την εξέλιξη, την εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας και την ύπαρξη ελευθερίας προγραμματισμού, ενώ ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία. (*ερμηνευτικές μεταβλητές -Predictors - Constant*)

- H_a : Η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (*εξαρτημένη μεταβλητή -Dependent Variable*) **δεν** είναι ανάλογη της προσέλευσης στον οργανισμό έμπειρων στελεχών, της πεποίθησης ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, της ικανοποίησης από την εξέλιξη, την εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας και την ύπαρξη ελευθερίας προγραμματισμού, ενώ ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία. (*ερμηνευτικές μεταβλητές -Predictors - Constant*)

2.7 Στατιστική ανάλυση

Προκειμένου να αναλυθούν τα συλλεχθέντα στοιχεία, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS 25 (*Statistical Package for Social Science version 25-SPSS v25*). Η ανάλυση έγινε με την χρήση συχνοτήτων, ραβδογραμμάτων (απλών και σύνθετων), πινάκων αριθμητικής και στατιστικής κατανομής, της μεθόδου δύο εξαρτημένων δειγμάτων, ανάλυση διακυμάνσεως ως προς μία κατεύθυνση (one-way ANOVA) και με παλινδρόμηση.



3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Διανεμήθηκαν συνολικά 130 έντυπα ερωτηματολόγια κατά τον μήνα Ιούνιο 2019. Επιστράφηκαν πλήρως συμπληρωμένα τα 107 (βαθμός απόκρισης 82,3%). Δεν υπήρχαν καθόλου ελλείπουσες τιμές (missing values). Στην συνέχεια, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κωδικοποιήθηκαν από την ερευνήτρια και πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 25. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν αναλύονται στην συνέχεια.

Τα δεδομένα των έξι θεματικών αξόνων του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v25 ως εξής:

3.1.1 Περιγραφή του δείγματος

Με την χρήση των πρώτων πέντε (5) ερωτήσεων, λάβαμε τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνάς μας. Αναλυτικότερα:

1. Φύλο: συμμετείχαν συνολικά 107 άτομα, 50 άνδρες (n=50, 46,7 %) και 57 γυναίκες (n=57, 53,3 %).

Πίνακας 1: Στατιστική κατανομή αναφορικά με το φύλο

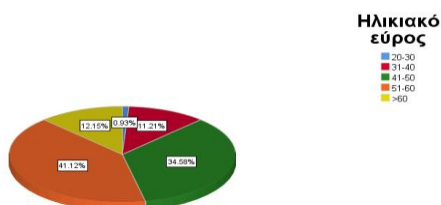
		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	50	46.7	46.7	46.7
	Γυναίκα	57	53.3	53.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

2. Ηλικιακό εύρος: Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχε ηλικιακό εύρος μεταξύ 41-60 ετών και ειδικότερα 41-50 (n=37, 34,6%) και 51-60 (n=44, 41,1%). (πίνακες 2α & 2β & εικόνα 2)

Πίνακες 2α & 2β: Στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ηλικιακό εύρος

Ηλικιακό εύρος			
Mean	N	Std. Deviation	Grouped Median
5234	107	.88324	3.5432

Ηλικιακό εύρος				
20-30	31-40	41-50	51-60	>60
1	12	37	44	13



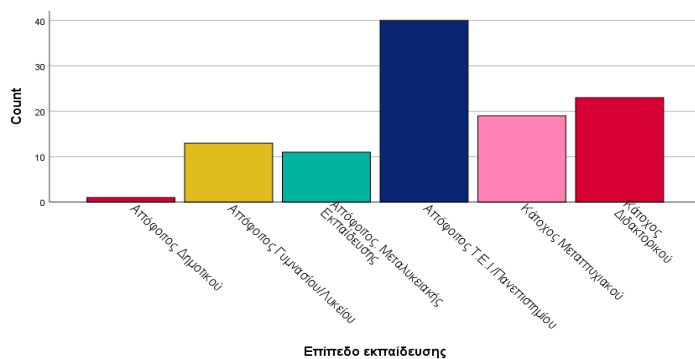
Εικόνα 2: Ποσοστιαία κατανομή αναφορικά με την ηλικία



3. Επίπεδο εκπαίδευσης: το 0,9% ήταν απόφοιτοι Δημοτικού (n=1), το 12,1% Γυμνασίου/Λυκείου (n=13), το 10,3% απόφοιτοι Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης (n=11), το 37,4% απόφοιτοι Τ.Ε.Ι/Πανεπιστημίου (n=40), το 17,8% κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (n=19) και το 21,5% κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου (n=23). (πίνακας 3 & εικόνα 3)

Πίνακας 3: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης					
Απόφοιτος Δημοτικού	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	Απόφοιτος Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι /Πανεπιστημίου	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού
1	13	11	40	19	23

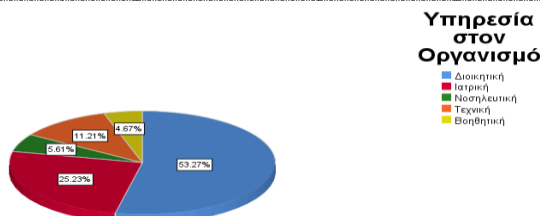


Εικόνα 3: Απλό ραβδόγραμμα σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης.

4. Υπηρεσία που απασχολείται ο εργαζόμενος: Το 53,27% (n=57) ήταν διοικητικοί υπάλληλοι, το 25,23% (n=27) ήταν ιατροί/οδοντίατροι, το 5,61% (n=6) νοσηλευτές, το 11,21% (n=12) ήταν υπάλληλοι της Τεχνικής υπηρεσίας και το 4,67% (n=5) ήταν βοηθητικό προσωπικό. (πίνακας 4 & εικόνα 4)

Πίνακας 4: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την Υπηρεσία απασχόλησης του εργαζομένου

Υπηρεσία στον Οργανισμό				
Διοικητική	Ιατρική	Νοσηλευτική	Τεχνική	Βοηθητική
57	27	6	12	5



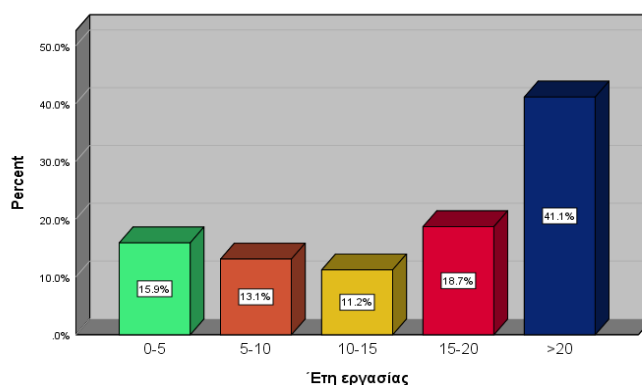
Εικόνα 4: Κατανομή ανάλογα με την Υπηρεσία απασχόλησης του εργαζομένου



5. Έτη εργασίας στον Οργανισμό: Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (41,1%) απασχολείται στον οργανισμό για περισσότερα από 20 έτη. (πίνακας 5 & εικόνα 5)

Πίνακας 5: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με τα έτη εργασίας του εργαζομένου

Έτη εργασίας				
0-5	5-10	10-15	15-20	>20
17	14	12	20	44



Εικόνα 5: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με τα έτη εργασίας στον Οργανισμό.

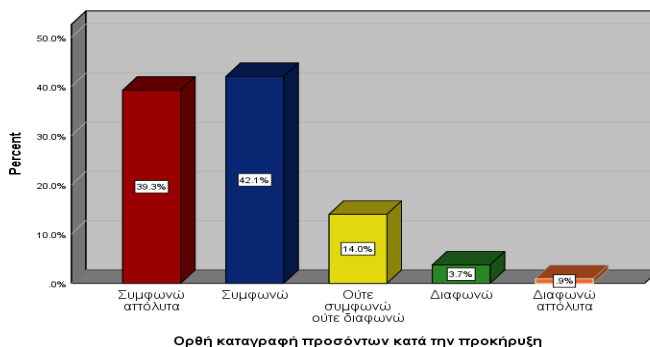
3.1.2 Περιγραφή της θέσης εργασίας

Ερώτηση 6. Η καταγραφή των προσόντων που απαιτούνταν κατά την προκήρυξη της θέσης μου ήταν απόλυτα σωστή.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (81,4%) των εργαζομένων συναίνεσε στο γεγονός ότι υπήρξε σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη. (πίνακας 6α & 6β & εικόνα 6)

Πίνακες 6α & 6β: Περιγραφική στατιστική αναφορικά με ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη.

Descriptive Statistics									
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance	
Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη	107	4.00	1.00	5.00	198.00	1.8505	.86661	.751	
Valid N (listwise)	107								
					Count	Column Valid N %			
Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη	Συμφωνά απόλυτα				42	39.3%			
	Συμφωνά				45	42.1%			
	Ούτε συμφωνά ούτε διαφωνά				15	14.0%			
	Διαφωνά				4	3.7%			
	Διαφωνά απόλυτα				1	0.9%			



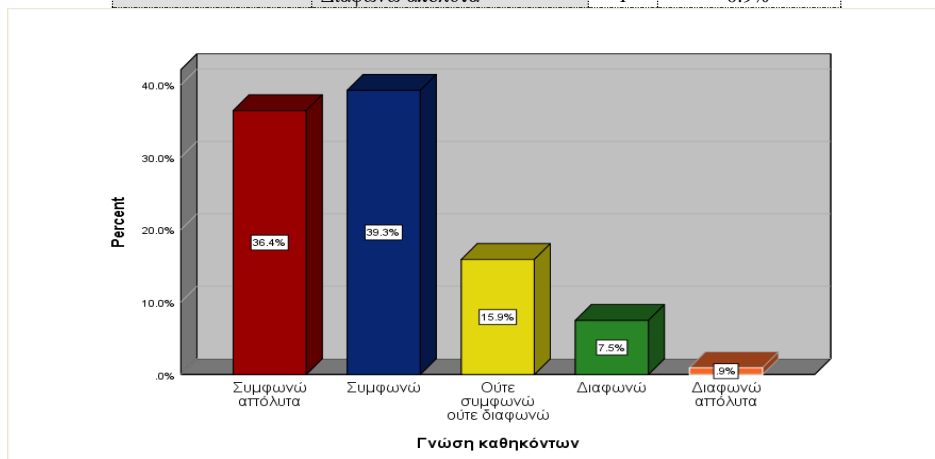
Εικόνα 6: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη.

Ερώτηση 7. Γνωρίζω ακριβώς τα καθήκοντά μου.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (75,7%) των εργαζομένων συναίνεσε στο γεγονός ότι γνωρίζουν τα καθήκοντά τους. (πίνακας 7 & εικόνα 7)

Πίνακας 7: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την γνώση των καθηκόντων

		Count	Column Valid N %
Γνώση καθηκόντων	Συμφωνώ απόλυτα	39	36.4%
	Συμφωνώ	42	39.3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	15.9%
	Διαφωνώ	8	7.5%
	Διαφωνώ απόλυτα	1	0.9%



Εικόνα 7: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την γνώση των καθηκόντων.

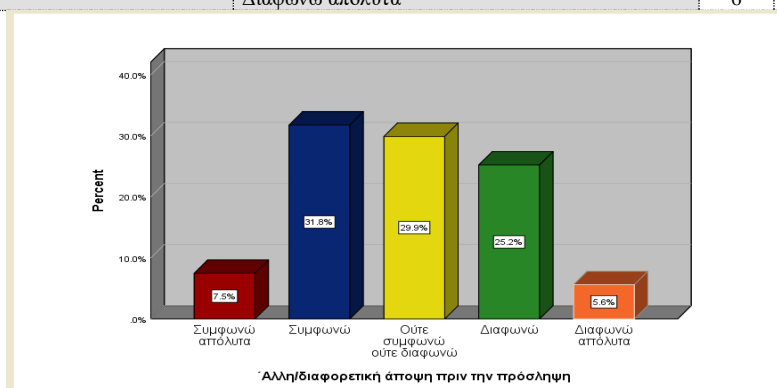
Ερώτηση 8. Πριν την πρόσληψή μου είχα σχηματίσει άλλη / διαφορετική άποψη για την εργασία που επρόκειτο να κάνω.

Στις απαντήσεις των εργαζομένων παρατηρείται διαφοροποίηση αναφορικά με την άποψή τους πριν από την πρόσληψη, αναφορικά με την εργασία τους. Περίπου το 1/3 (n=32, 29,9%) απαντά «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ το 39,3% συναινεί και το 30,8% διαφωνεί. (πίνακας 8 & εικόνα 8)



Πίνακας 8: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ύπαρξη άλλης/διαφορετικής απόψεως πριν την πρόσληψη

	Count	Column Valid N %
Άλλη/διαφορετική άποψη πριν την πρόσληψη	Συμφωνώ απόλυτα	8 7.5%
	Συμφωνώ	34 31.8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32 29.9%
	Διαφωνώ	27 25.2%
	Διαφωνώ απόλυτα	6 5.6%



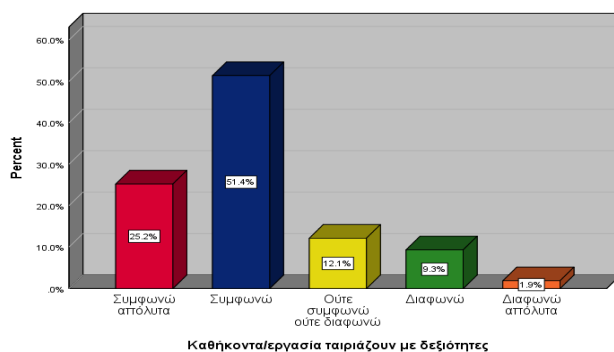
Εικόνα 8: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη άλλης/διαφορετικής απόψεως πριν την πρόσληψη

Ερώτηση 9. Τα καθήκοντά μου/ η εργασία μου ταιριάζουν με τις γνώσεις-δεξιότητες που έχω.

Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους (συνολικά 76,6%) συμφωνούν (51,4%) ή συμφωνούν απόλυτα (25,2%) ότι η απασχόληση τους συνάδει με τις υπάρχουσες δεξιότητες. Η διαφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 11,2%.

Πίνακας 9: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με καθήκοντα/εργασία που ταιριάζουν με υφιστάμενες δεξιότητες

	Count	Column Valid N %
Καθήκοντα/εργασία ταιριάζουν με δεξιότητες	Συμφωνώ απόλυτα	27 25.2%
	Συμφωνώ	55 51.4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13 12.1%
	Διαφωνώ	10 9.3%
	Διαφωνώ απόλυτα	2 1.9%



Εικόνα 9: Απλό ραβδόγραμμα για καθήκοντα/εργασία που ταιριάζουν με υφιστάμενες δεξιότητες.

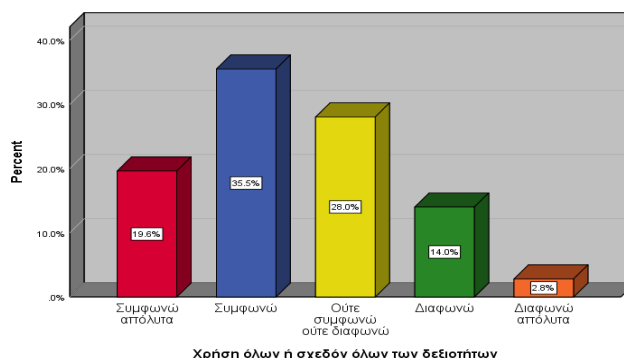


Ερώτηση 10. Χρησιμοποιώ (όχι απαραίτητα καθημερινά) όλες ή σχεδόν όλες τις δεξιότητες που έχω.

Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους (συνολικά 55,1,6%) συμφωνούν (35,5%) ή συμφωνούν απόλυτα (19,6%) ότι χρησιμοποιούν όλες ή σχεδόν όλες τις δεξιότητές τους. Η διαφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 16,8%.(πίνακας 10 & εικόνα 10)

Πίνακας 10: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με χρήση υφιστάμενων δεξιοτήτων.

	Count	Column Valid N %
Χρήση όλων ή σχεδόν όλων των δεξιοτήτων	Συμφωνά απόλυτα	21 19.6%
	Συμφωνά	38 35.5%
	Ούτε συμφωνά ούτε διαφωνά	30 28.0%
	Διαφωνά	15 14.0%
	Διαφωνά απόλυτα	3 2.8%



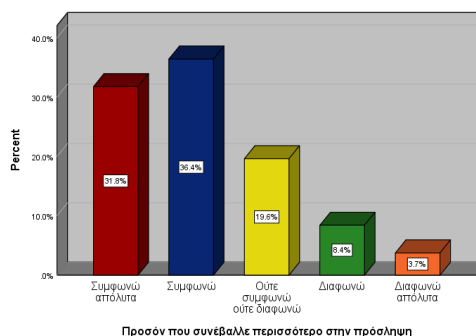
Εικόνα 10: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με χρήση υφιστάμενων δεξιοτήτων.

3.1.3 Προκήρυξη της θέσης εργασίας

Ερώτηση 11. Το προσόν που συνέβαλλε περισσότερο στην πρόσληψή μου ήταν οι γνώσεις μου και η εμπειρία μου.

Εικόνα 11: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με προσόν που συνέβαλλε στην πρόσληψη.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (συνολικά 68,2%) συμφωνούν (36,4%) ή συμφωνούν απόλυτα (31,8%) ότι το προσόν που συνέβαλλε για την πρόσληψή τους ήταν κυρίως η εμπειρία τους. Η διαφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 12,1%, ενώ δεν εκφράζει άποψη το 19,6%.(Ούτε συμφωνά ούτε διαφωνά). (πίνακας 11 & εικόνα 11)





Πίνακας 11: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με προσόν που συνέβαλλε στην πρόσληψη.

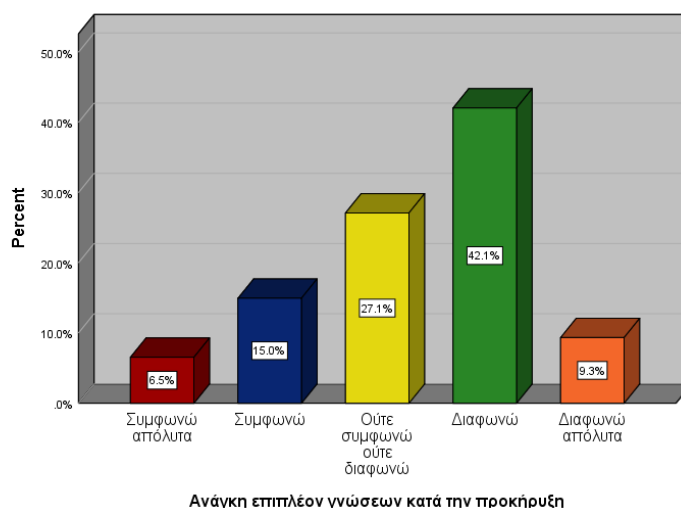
		Count	Column Valid N %
Προσόν που συνέβαλλε περισσότερο στην πρόσληψη	Συμφωνώ απόλυτα	34	31.8%
	Συμφωνώ	39	36.4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	19.6%
	Διαφωνώ	9	8.4%
	Διαφωνώ απόλυτα	4	3.7%

Ερώτηση 12. Κατά την άποψη μου, κατά την προκήρυξη της θέσης μου θα έπρεπε να απαιτούνται επιπλέον γνώσεις.

Περίπου οι μισοί ερωτώμενοι (συνολικά 51,4%) διαφωνούν (36,4%) ή διαφωνούν απόλυτα (31,8%) ότι θα έπρεπε να απαιτούνται επιπλέον γνώσεις κατά την προκήρυξη. Η συμφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 21,5%. Τονίζεται ότι το 27,1% δεν επιθυμεί να εκφράσει άποψη. (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 12 & εικόνα 12)

Πίνακας 12: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ανάγκη επιπλέον γνώσεων

		Count	Column Valid N %
Ανάγκη επιπλέον γνώσεων κατά την προκήρυξη	Συμφωνώ απόλυτα	7	6.5%
	Συμφωνώ	16	15.0%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	27.1%
	Διαφωνώ	45	42.1%
	Διαφωνώ απόλυτα	10	9.3%



Εικόνα 12: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ανάγκη επιπλέον γνώσεων

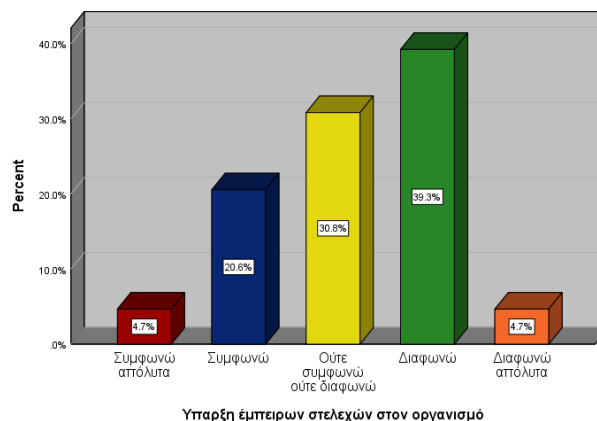


Ερώτηση 13. *Ο οργανισμός που εργάζομαι προσλαμβάνει στελέχη με εμπειρία.*

Μεγάλος αριθμός ερωτώμενων (συνολικά 44%) διαφωνεί (39,3%) ή διαφωνεί απόλυτα (4,7%) ότι ο οργανισμός προσλαμβάνει στελέχη με εμπειρία. Η συμφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 25,3% (περίπου το ¼ των εργαζομένων). Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου το 1/3 (30,8%) δεν εκφράζει άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 13 & εικόνα 13)

Πίνακας 13: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη έμπειρων στελεχών.

	Count	Column Valid N %
Ύπαρξη έμπειρων στελεχών στον οργανισμό	Συμφωνώ απόλυτα	4.7%
	Συμφωνώ	20.6%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30.8%
	Διαφωνώ	39.3%
	Διαφωνώ απόλυτα	4.7%



Εικόνα 13: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη έμπειρων στελεχών.

3.1.3 Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι για την στελέχωση θέσεων εργασίας

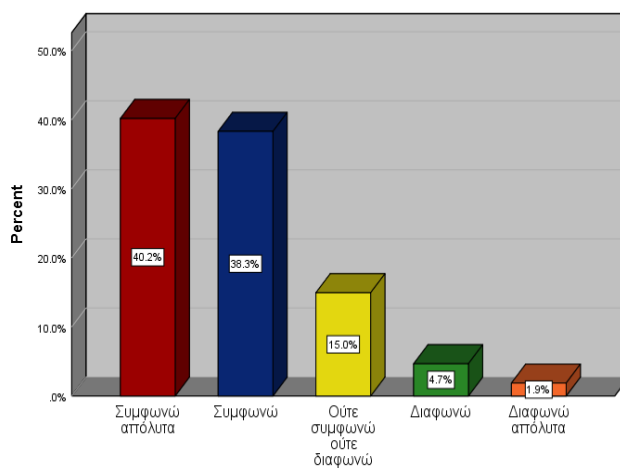
Ερώτηση 14. *Κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται νέες, καινοτόμες μέθοδοι (π.χ ψυχομετρικά τεστ)*

Πολύ μεγάλος είναι ο αριθμός των ερωτώμενων (συνολικά 78,5%) που συμφωνεί (38,3%) ή συμφωνεί απόλυτα (40,2%) ότι θα πρέπει να ακολουθούνται νέες, καινοτόμες μέθοδοι. Η διαφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο ελάχιστο συνολικό ποσοστό του 6,6%. Το 15% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 14 & εικόνα 14)



Πίνακας 14: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την επιθυμία ύπαρξης καινοτόμων μεθόδων.

		Count	Column Valid N %
Επιθυμητές καινοτόμες μέθοδοι (π.χ ψυχομετρικά τεστ)	Συμφωνώ απόλυτα	43	40.2%
	Συμφωνώ	41	38.3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	15.0%
	Διαφωνώ	5	4.7%
	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.9%



Επιθυμητές καινοτόμες μέθοδοι (π.χ ψυχομετρικά τεστ)

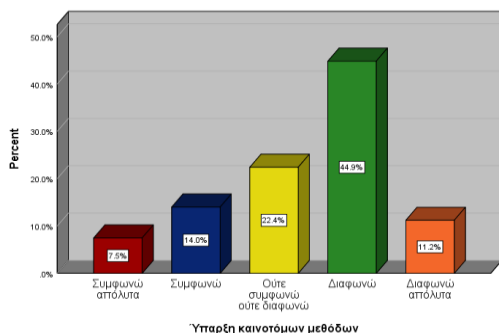
Εικόνα 14: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την επιθυμία ύπαρξης καινοτόμων μεθόδων.

Ερώτηση 15. Κατά την δική μου διαδικασία πρόσληψης ακολουθήθηκαν σύγχρονες μέθοδοι.

Μεγάλος αριθμός ερωτώμενων (συνολικά 56,1%) διαφωνεί (44,9%) ή διαφωνεί απόλυτα (11,2%) ότι κατά την διαδικασία πρόσληψης του ακολουθήθηκαν σύγχρονες μέθοδοι. Η συμφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο συνολικό ποσοστό του 21,5%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 22,4% δεν εκφράζει άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 15 & εικόνα 15)

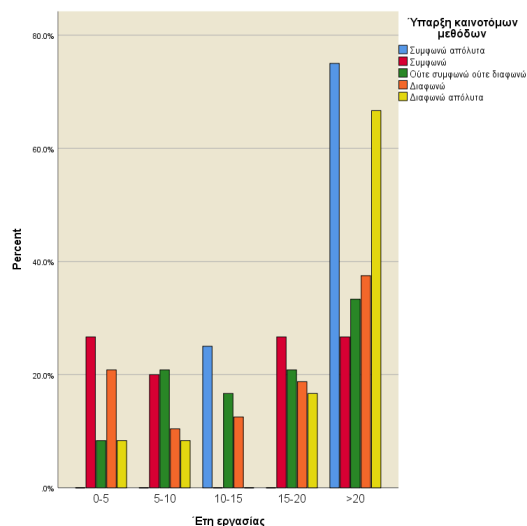
Πίνακας 15: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων.

		Count	Column Valid N %
Ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων	Συμφωνώ απόλυτα	8	7.5%
	Συμφωνώ	15	14.0%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	22.4%
	Διαφωνώ	48	44.9%
	Διαφωνώ απόλυτα	12	11.2%



Εικόνα 15: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων

Στην συνέχεια, εξετάστηκε ο συνδυασμός με τα έτη εργασίας σε σύνθετο ραβδόγραμμα (εικόνα 16), όπου φαίνεται καθαρά ότι οι προσλήψεις τουλάχιστον πριν από 15 έτη, δεν γίνονται με καινοτόμες μεθόδους.



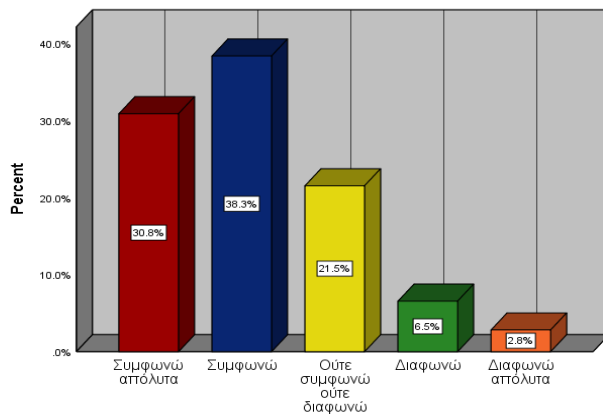
Εικόνα 16: Σύνθετο ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης και τα έτη εργασίας

Ερώτηση 16. Η μέθοδος επιλογής που ακολουθήθηκε ήταν αξιόπιστη/αδιάβλητη.

Πολύ μεγάλος είναι ο αριθμός των ερωτώμενων (συνολικά 69,1%) που συμφωνεί (30,8%) ή συμφωνεί απόλυτα (38,3%) ότι η πρόσληψή του έγινε με αδιάβλητο τρόπο. Η διαφωνία αντίστοιχα, βρίσκεται στο ελάχιστο συνολικό ποσοστό του 9,3%. Το 21,5%, όμως, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 16 & εικόνα 17)

Πίνακας 16: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου πρόσληψης.

	Count	Column Valid N %
Αξιόπιστη μέθοδος κατά την πρόσληψη	Συμφωνώ απόλυτα	33 30.8%
	Συμφωνώ	41 38.3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23 21.5%
	Διαφωνώ	7 6.5%
	Διαφωνώ απόλυτα	3 2.8%



Αξιόπιστη μέθοδος κατά την πρόσληψη

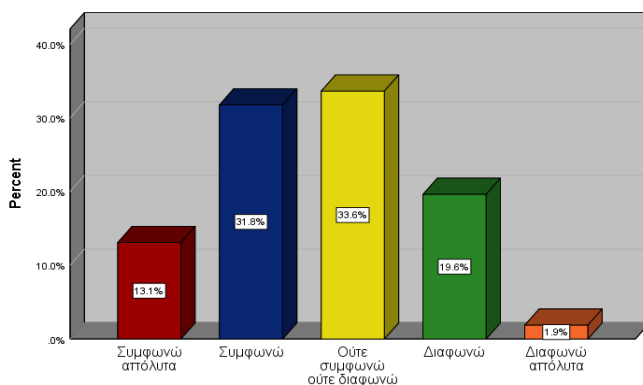
Εικόνα 17: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως.

Ερώτηση 17. *Είμαι ευχαριστημένος/η από την διαδικασία πρόσληψης/επιλογής που ακολουθεί ο οργανισμός.*

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, οι μισοί σχεδόν από τους ερωτώμενους (συνολικά 44,9%) συμφωνούν (31,8%) ή συμφωνούν απόλυτα (13,1%) ότι είναι ευχαριστημένοι από την διαδικασία πρόσληψης του οργανισμού, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 21%. Το 33,6%, δηλαδή το 1/3 των εργαζομένων, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 17 & εικόνα 18)

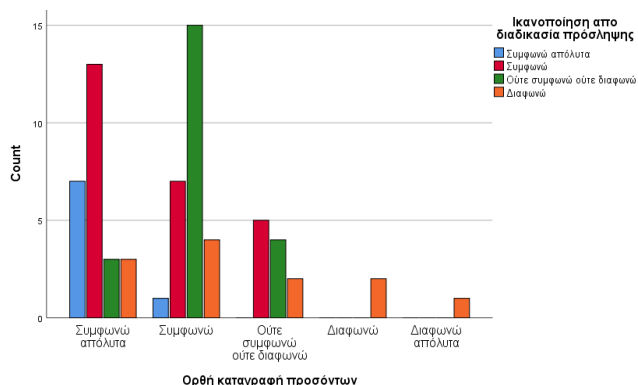
Πίνακας 17: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ικανοποίηση από την διαδικασία πρόσληψης.

		Count	Column Valid N %
Ικανοποίηση από την διαδικασία πρόσληψης	Συμφωνώ απόλυτα	14	13.1%
	Συμφωνώ	34	31.8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	33.6%
	Διαφωνώ	21	19.6%
	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.9%



Ικανοποίηση από την διαδικασία πρόσληψης

Εικόνα 18: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως.



Εικόνα 19: Σύνθετο ραβδόγραμμα σύγκρισης ικανοποίησης (αξιοπιστία) μεθόδου προσλήψεως και ορθής καταγραφής προσόντων.

Από την εικόνα 19 φαίνεται καθαρά ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως όσον αφορά στην

ορθή καταγραφή των προσόντων (job description).

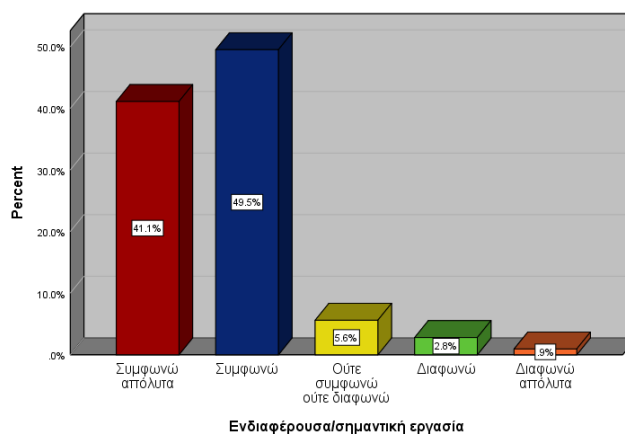
3.1.4 Συνθήκες εργασίας στον οργανισμό

Ερώτηση 18. Η εργασία μου θεωρώ ότι είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους (συνολικά 90,6%) συμφωνούν (49,5%) ή συμφωνούν απόλυτα (41,1%) ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 3,7%. Το 5,6% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 18 & εικόνα 20)

Πίνακας 18: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ύπαρξη ενδιαφέρουσας/σημαντικής εργασίας

	Count	Column Valid N %
Ενδιαφέρουσα/σημαντική εργασία	Συμφωνώ απόλυτα	44 41.1%
	Συμφωνώ	53 49.5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6 5.6%
	Διαφωνώ	3 2.8%
	Διαφωνώ απόλυτα	1 0.9%



Εικόνα 20: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ύπαρξη ενδιαφέρουσας/σημαντικής εργασίας

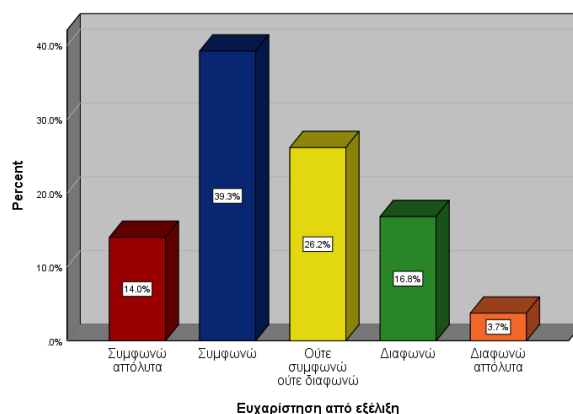


Ερώτηση 19. *Είμαι ευχαριστημένος/η από την εξέλιξή μου μέσα στον οργανισμό.*

Περισσότεροι από τους μισούς από τους ερωτώμενους (συνολικά 53,3%) συμφωνούν (39,3%) ή συμφωνούν απόλυτα (14%) ότι είναι ευχαριστημένοι από την εξέλιξη τους στον οργανισμό, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 20,5%. Το 26,2%, δηλαδή το 1/4 των εργαζομένων, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 19 & εικόνα 21)

Πίνακας 19: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ευχαρίστηση από την εξέλιξη.

		Count	Column Valid N %
Ευχαρίστηση από εξέλιξη	Συμφωνώ απόλυτα	15	14.0%
	Συμφωνώ	42	39.3%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	26.2%
	Διαφωνώ	18	16.8%
	Διαφωνώ απόλυτα	4	3.7%



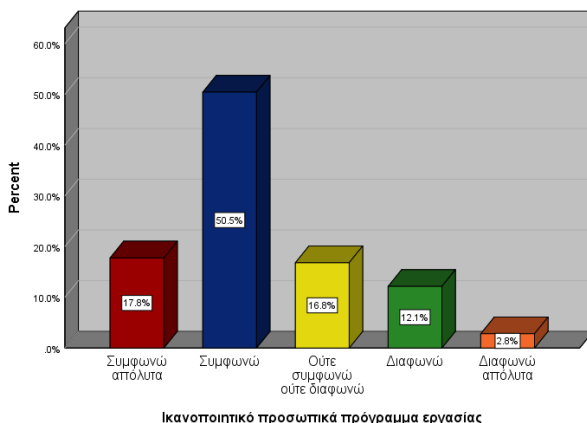
Εικόνα 21: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ευχαρίστηση από την εξέλιξη.

Ερώτηση 20. *Το πρόγραμμα εργασίας μου ταιριάζει προσωπικά.*

Περίπου τα 2/3 από τους ερωτώμενους (συνολικά 68,3%) συμφωνούν (50,5%) ή συμφωνούν απόλυτα (17,8%) ότι είναι προσωπικά ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα εργασίας τους, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα μόλις 14,9%. Το 16,8% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 20, εικόνα 22)

Πίνακας 20: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την προσωπική ικανοποίηση από το πρόγραμμα εργασίας.

		Count	Column Valid N %
Ικανοποιητικό προσωπικά πρόγραμμα εργασίας	Συμφωνώ απόλυτα	19	17.8%
	Συμφωνώ	54	50.5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	16.8%
	Διαφωνώ	13	12.1%
	Διαφωνώ απόλυτα	3	2.8%



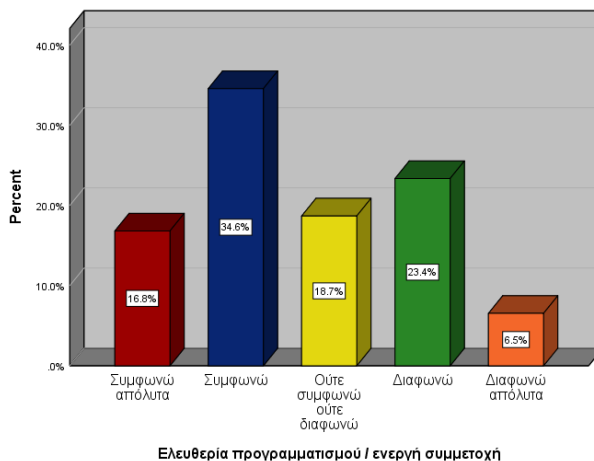
Εικόνα 22: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την προσωπική ικανοποίηση από το πρόγραμμα εργασίας.

Ερώτηση 21. Έχω την ελευθερία προγραμματισμού και παίρνω ενεργά μέρος στον οργανισμό, έχοντας μια σχετική αυτονομία.

Ένα ποσοστό εργαζομένων της τάξεως συνολικά του 51,4% συμφωνούν (34,6%) ή συμφωνούν απόλυτα (16,8%) ότι έχουν ελευθερία προγραμματισμού και συμμετέχουν ενεργά στον οργανισμό, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 29,9%. Το 18,7% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 21 & εικόνα 23)

Πίνακας 21: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ενεργό συμμετοχή.

		Count	Column Valid N %
Ελευθερία προγραμματισμού / ενεργή συμμετοχή	Συμφωνώ απόλυτα	18	16.8%
	Συμφωνώ	37	34.6%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	18.7%
	Διαφωνώ	25	23.4%
	Διαφωνώ απόλυτα	7	6.5%



Εικόνα 23: Απλό ραβδόγραμμα σχετικά με την ενεργό συμμετοχή.

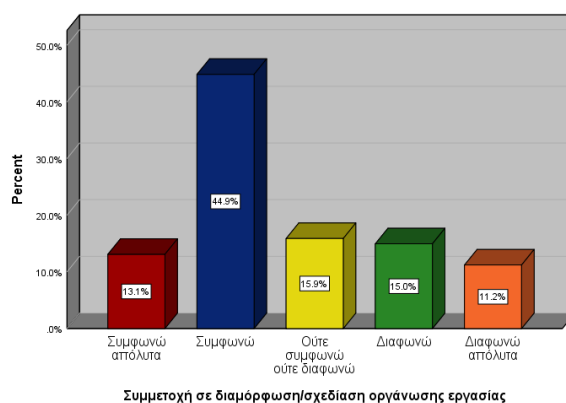


Ερώτηση 22. Συμμετέχω στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας.

Εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό εργαζομένων (συνολικά 58%) συμφωνούν (44,9%) ή συμφωνούν απόλυτα (13,1%) ότι συμμετέχουν στην διαμόρφωση/σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας, ενώ διαφωνεί το αντίστοιχα όχι αμελητέο ποσοστό 26,2%. Το 15,9% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 22 & εικόνα 24)

Πίνακας 22: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την συμμετοχή στην διαμόρφωση/σχεδίαση εργασίας.

		Count	Column Valid N %
Συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας	Συμφωνώ απόλυτα	14	13.1%
	Συμφωνώ	48	44.9%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	15.9%
	Διαφωνώ	16	15.0%
	Διαφωνώ απόλυτα	12	11.2%



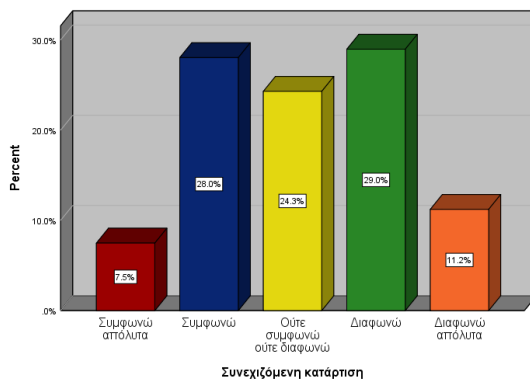
Εικόνα 24: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με συμμετοχή στην διαμόρφωση/σχεδίαση εργασίας.

Ερώτηση 23. Μου προσφέρεται συνεχιζόμενη κατάρτιση-νέες μαθησιακές εμπειρίες.

Οι απόψεις αναφορικά με την συνεχιζόμενη επιμόρφωση παρουσιάζονται διχασμένες. Κοντινά σε μέγεθος ποσοστά από τους ερωτώμενους (συνολικά 35,5%) συμφωνούν (28%) ή συμφωνούν απόλυτα (7,5%), διαφωνούν αντίστοιχα (40,2%) ή δεν εκφράζουν σχετική άποψη (24,3% -Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 23 & εικόνα 25)

Πίνακας 23: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την συνεχιζόμενη κατάρτιση.

		Count	Column Valid N %
Συνεχιζόμενη κατάρτιση	Συμφωνώ απόλυτα	8	7.5%
	Συμφωνώ	30	28.0%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	24.3%
	Διαφωνώ	31	29.0%
	Διαφωνώ απόλυτα	12	11.2%



Εικόνα 25: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την συνεχιζόμενη κατάρτιση.

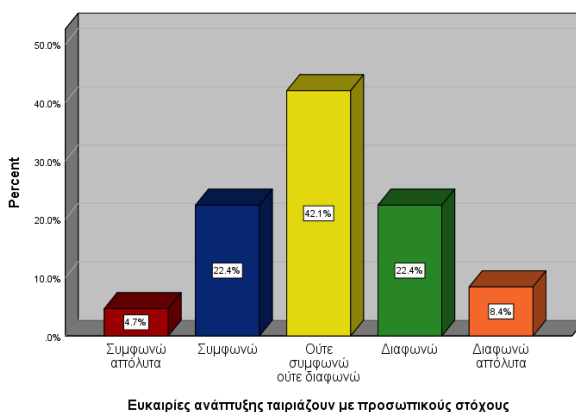
3.1.5 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στον οργανισμό

Ερώτηση 24. Έχω ευκαιρίες ανάπτυξης που ταιριάζουν με τους προσωπικούς μου στόχους.

Το εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό των εργαζομένων 42,1%, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). Συνολικά 27,1% συμφωνούν (22,4%) ή συμφωνούν απόλυτα (4,7%) ότι έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης που ταιριάζουν με τους προσωπικούς τους στόχους, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 30,8%. (πίνακας 24 & εικόνα 26)

Πίνακας 24: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ευκαιρίες ανάπτυξης.

		Count	Column Valid N %
Ευκαιρίες ανάπτυξης ταιριάζουν με προσωπικούς στόχους	Συμφωνώ απόλυτα	5	4.7%
	Συμφωνώ	24	22.4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	42.1%
	Διαφωνώ	24	22.4%
	Διαφωνώ απόλυτα	9	8.4%



Εικόνα 26: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με ευκαιρίες ανάπτυξης.

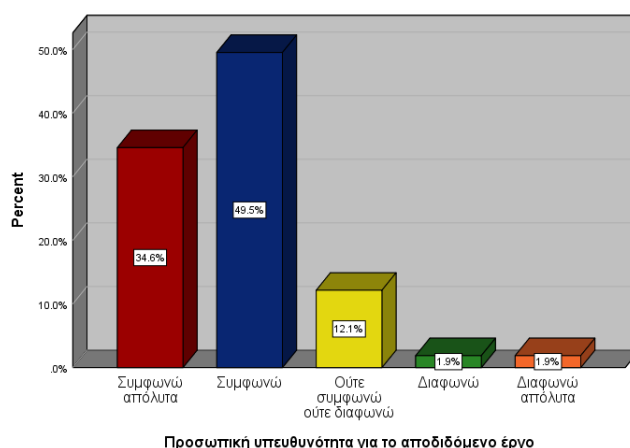


Ερώτηση 25. *Αισθάνομαι προσωπικά υπεύθυνος για το έργο που αποδίδω.*

Αξιοσημείωτα υψηλό ποσοστό των εργαζομένων (συνολικά 84,1%) συμφωνούν (49,5%) ή συμφωνούν απόλυτα (34,6%) ότι είναι προσωπικά υπεύθυνοι για το έργο που αποδίδουν, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι μόλις 3,8%. Το 12,1% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 25 & εικόνα 27)

Πίνακας 25: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με ύπαρξη προσωπικής υπευθυνότητας.

		Count	Column Valid N %
Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο	Συμφωνώ απόλυτα	37	34.6%
	Συμφωνώ	53	49.5%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	12.1%
	Διαφωνώ	2	1.9%
	Διαφωνώ απόλυτα	2	1.9%



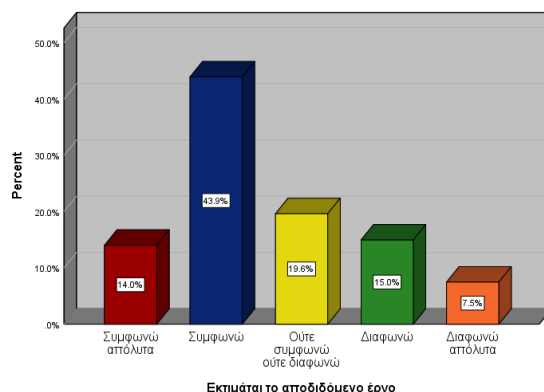
Εικόνα 27: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με ύπαρξη προσωπικής υπευθυνότητας.

Ερώτηση 26. *Αισθάνομαι ότι εκτιμάται από τους ανωτέρω μου το έργο που επιτελώ.*

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (συνολικά 57,9%) συμφωνούν (43,9%) ή συμφωνούν απόλυτα (14%) ότι το έργο που παράγουν εκτιμάται, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 22,5%. Το 19,6% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 26 & εικόνα 28)

Πίνακας 26: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την εκτίμηση του αποδιδόμενου έργου.

		Count	Column Valid N %
Εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο	Συμφωνώ απόλυτα	15	14.0%
	Συμφωνώ	47	43.9%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	19.6%
	Διαφωνώ	16	15.0%
	Διαφωνώ απόλυτα	8	7.5%



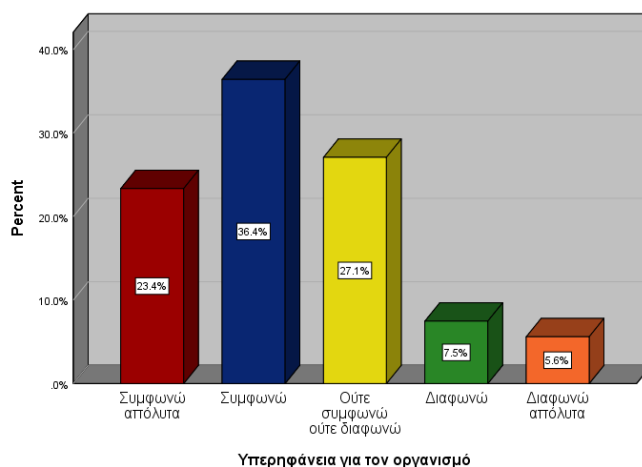
Εικόνα 28: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την εκτίμηση του αποδιδόμενου έργου.

Ερώτηση 27. Αισθάνομαι υπερήφανος όταν λέω πού εργάζομαι.

Συνολικά το υψηλό ποσοστό του 59,8% συμφωνούν (36,4%) ή συμφωνούν απόλυτα (23,4%) ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 13,1%. Το 27,1% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 27 & εικόνα 29)

Πίνακας 27: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό.

	Count	Column Valid N %
Συμφωνώ απόλυτα	25	23.4%
Συμφωνώ	39	36.4%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	27.1%
Διαφωνώ	8	7.5%
Διαφωνώ απόλυτα	6	5.6%



Εικόνα 29: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό.

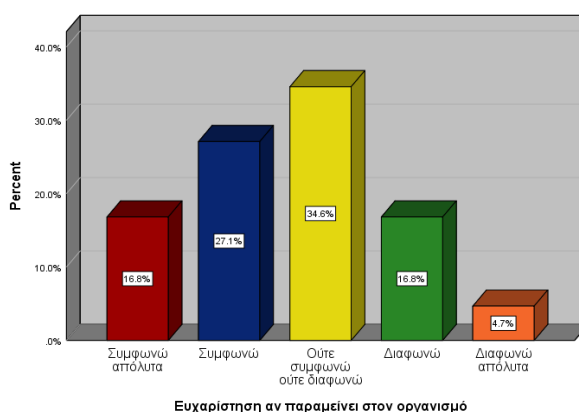


Ερώτηση 28. Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος/η αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ.

Οι μισοί σχεδόν από τους ερωτώμενους (συνολικά 43,9%) συμφωνούν (27,1%) ή συμφωνούν απόλυτα (16,8%) ότι θα είναι ευχαριστημένοι εάν παραμείνουν στον οργανισμό, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 21,5%. Το 34,6%, δηλαδή περίπου το 1/3 των εργαζομένων, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 28 & εικόνα 30)

Πίνακας 28: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό.

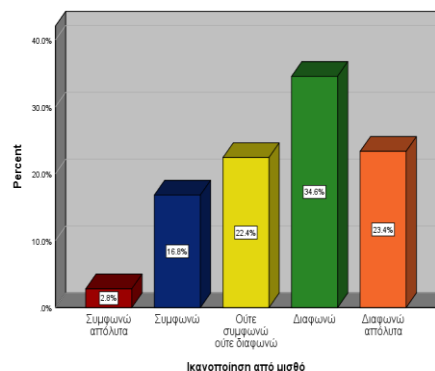
	Count	Column Valid N %
Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό	Συμφωνώ απόλυτα	18 16.8%
	Συμφωνώ	29 27.1%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37 34.6%
	Διαφωνώ	18 16.8%
	Διαφωνώ απόλυτα	5 4.7%



Εικόνα 30: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό.

Ερώτηση 29. Είμαι ευχαριστημένος/η με τον μισθό που παίρνω από τον οργανισμό.

Αναφορικά με την ικανοποίηση από τον μισθό, παρατηρείται η έκφραση έντονης δυσαρέσκειας, καθώς το 58% διαφωνεί και ένα ποσοστό 19,6% συνολικά συμφωνεί (2,8%) ή συμφωνεί απόλυτα (16,8%) ότι είναι ευχαριστημένοι από τον μισθό. Το 22,4% δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 29 & εικόνα 31)



Εικόνα 31: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ικανοποίηση από τον μισθό.



Πίνακας 29: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ικανοποίηση από τον μισθό.

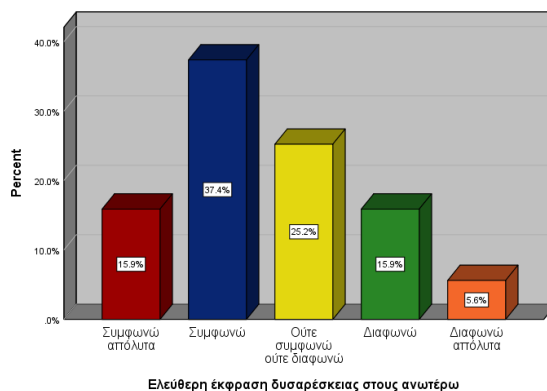
		Count	Column Valid N %
Ικανοποίηση από μισθό	Συμφωνώ απόλυτα	3	2.8%
	Συμφωνώ	18	16.8%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	22.4%
	Διαφωνώ	37	34.6%
	Διαφωνώ απόλυτα	25	23.4%

Ερώτηση 30. *Νιώθω ελεύθερος/η να εκφράσω στους ανωτέρω μου μέσα στον οργανισμό την δυσαρέσκειά μου.*

Οι εργαζόμενοι γενικά (συνολικά 53,3%) συμφωνούν ότι εκφράζουν ελεύθερα την δυσαρέσκεια τους στους ανωτέρω, ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 21,5%. Το 25,2%, δηλαδή το 1/4 των εργαζομένων, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 30 & εικόνα 32)

Πίνακας 30: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας.

		Count	Column Valid N %
Ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω	Συμφωνώ απόλυτα	17	15.9%
	Συμφωνώ	40	37.4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	25.2%
	Διαφωνώ	17	15.9%
	Διαφωνώ απόλυτα	6	5.6%



Εικόνα 32: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας.

Ερώτηση 31. *Οι ανώτεροι μου μέσα στον οργανισμό ανταποκρίνονται θετικά στα προβλήματά μου.*

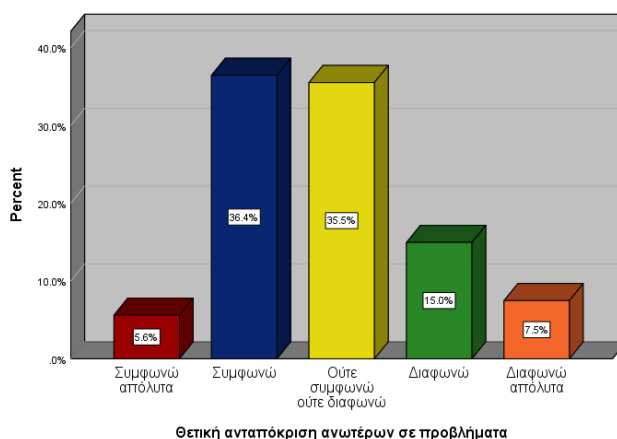
Ένα ποσοστό συνολικά 42% συμφωνούν (36,4%) ή συμφωνούν απόλυτα (5,6%) ότι οι ανώτεροι μέσα στον οργανισμό ανταποκρίνονται θετικά στα προβλήματά τους ενώ εκείνοι που διαφωνούν είναι αντίστοιχα 22,5%. Το 35,5%, δηλαδή το 1/3 των



εργαζομένων, δεν εκφράζει σχετική άποψη (Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). (πίνακας 31 & εικόνα 33)

Πίνακας 31: Αριθμητική κατανομή αναφορικά με την θετική ανταπόκριση ανωτέρων.

		Count	Column Valid N %
Θετική ανταπόκριση ανωτέρων σε προβλήματα	Συμφωνώ απόλυτα	6	5.6%
	Συμφωνώ	39	36.4%
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	35.5%
	Διαφωνώ	16	15.0%
	Διαφωνώ απόλυτα	8	7.5%



Εικόνα 33: Απλό ραβδόγραμμα αναφορικά με την θετική ανταπόκριση ανωτέρων.

Συνοπτικά ευρήματα

Παρατηρούμε ότι το δείγμα μας αποτελείται κατά ένα μεγάλο μέρος από εργαζομένους υψηλού μορφωτικού επιπέδου, που εργάζονται ήδη αρκετά χρόνια.

Πολύ υψηλό ποσοστό συναινεί στο γεγονός ότι υπήρξε σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη και δεν θα έπρεπε να απαιτούνται επιπλέον γνώσεις, συμφωνώντας παράλληλα ότι η απασχόληση τους συνάδει με τις υπάρχουσες δεξιότητες, γνωρίζουν τα καθήκοντα τους και χρησιμοποιούν όλες ή σχεδόν όλες τις δεξιότητές τους. Επίσης, το προσόν που συνέβαλλε για την πρόσληψή τους ήταν κυρίως η εμπειρία τους, **αν και ο οργανισμός τους δεν προσλαμβάνει στελέχη με εμπειρία.**

Θεωρούν ότι θα πρέπει να ακολουθούνται νέες, καινοτόμες μέθοδοι **αν και οι ίδιοι δεν προσλήφθηκαν με σύγχρονες μεθόδους**, γεγονός που γίνεται κατανοητό, καθώς οι προσλήψεις τουλάχιστον πριν από 15 έτη, δεν γίνονταν με καινοτόμες μεθόδους. Παρόλα αυτά, οι ίδιοι πιστεύουν ότι η πρόσληψή τους έγινε με αδιάβλητο τρόπο και είναι ευχαριστημένοι από την διαδικασία. Από την εικόνα 19 φαίνεται καθαρά ο



υψηλός βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με την αξιοπιστία της μεθόδου προσλήψεως όσον αφορά στην ορθή καταγραφή των προσόντων (job description).

Πιστεύουν ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, είναι ευχαριστημένοι από την εξέλιξη τους στον οργανισμό και προσωπικά ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα εργασίας τους, έχουν ελευθερία προγραμματισμού και συμμετέχουν ενεργά στον οργανισμό και στην διαμόρφωση/σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας.

Οι περισσότεροι δεν θεωρούν ότι έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης που ταιριάζουν με τους προσωπικούς τους στόχους, αλλά αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για το έργο που αποδίδουν, ενώ το έργο τους εκτιμάται.

Αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους, **αλλά σε μικρότερο ποσοστό θα είναι ευχαριστημένοι εάν παραμείνουν στον οργανισμό**. Αξιοσημείωτη είναι ή **έκφραση έντονης δυσαρέσκειας από τον μισθό**. Πολλοί συμφωνούν ότι εκφράζουν ελεύθερα την δυσαρέσκεια τους στους ανωτέρω, αλλά δηλώνουν ότι υπάρχει θετική ανταπόκριση των ανωτέρων μέσα στον οργανισμό στα προβλήματά τους σε μικρότερο ποσοστό.

3.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω το αντικείμενο μας, ακολουθήσαμε την μέθοδο των ερευνητικών υποθέσεων και την ανάλυση τους με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.25. Ακολούθως παρατίθενται οι σχετικές, ερευνητικές υποθέσεις (H_0) και οι αντίστοιχες εναλλακτικές τους (H_a) με την σχετική ανάλυση.

3.2.1 1η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)

- H_0 : Η γνώση των καθηκόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (*εξαρτημένη μεταβλητή -Dependent Variable*) είναι ανάλογη της συμμετοχής στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας, της ευχαρίστησης αν ο εργαζόμενος παραμείνει στον οργανισμό και της προσωπικής υπευθυνότητας για το αποδιδόμενο έργο. (*ερμηνευτικές μεταβλητές -Predictors - Constant*)

- H_a : Η γνώση των καθηκόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (*εξαρτημένη μεταβλητή -Dependent Variable*) δεν είναι ανάλογη της συμμετοχής στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας, της ευχαρίστησης αν ο εργαζόμενος παραμείνει στον οργανισμό και της προσωπικής υπευθυνότητας για το αποδιδόμενο έργο (*ερμηνευτικές μεταβλητές -Predictors - Constant*).

Ο σκοπός μας είναι να μελετήσουμε εάν και κατά πόσο η γνώση των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας, συνεισφέρει στην



αυξημένη συμμετοχή στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας και δεσμεύει τον εργαζόμενο ώστε να παραμένει στον οργανισμό, έχοντας προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο. Προκειμένου να μελετηθεί η σύνθετη αυτή υπόθεση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παλινδρόμησης (**regression**).

Αν αναλύσουμε περαιτέρω την υπόθεση, θεωρούμε ότι «η γνώση των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας» (descr2) εξαρτάται από τις ακόλουθες υποθέσεις ή εκ των προτέρων περιορισμούς (*a priori restrictions*):

- Θετικά από την «συμμετοχή στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας»(workcond5)
- Θετικά από την «ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό»(satisf5)
- Θετικά από την «προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο»(satisf2)

Η συνάρτηση που σχηματίζεται, πρέπει να εκτιμηθεί ούτως ώστε να ελεγχθούν οι συντελεστές παλινδρομήσεως, αν και κατά όσον έχουν το αναμενόμενο πρόσημο και είναι σημαντικοί.

Πίνακας 32: Σύνοψη μοντέλου & ANOVA 1^{ης} υποθέσεως.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας, Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό, Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Γνώση καθηκόντων

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570 ^a	.325	.306	.79668

a. Predictors: (Constant), Συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας, Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό, Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο

b. Dependent Variable: Γνώση καθηκόντων

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.541	3	10.514	16.565	.000 ^b
	Residual	65.374	103	.635		
	Total	96.916	106			

a. Dependent Variable: Γνώση καθηκόντων



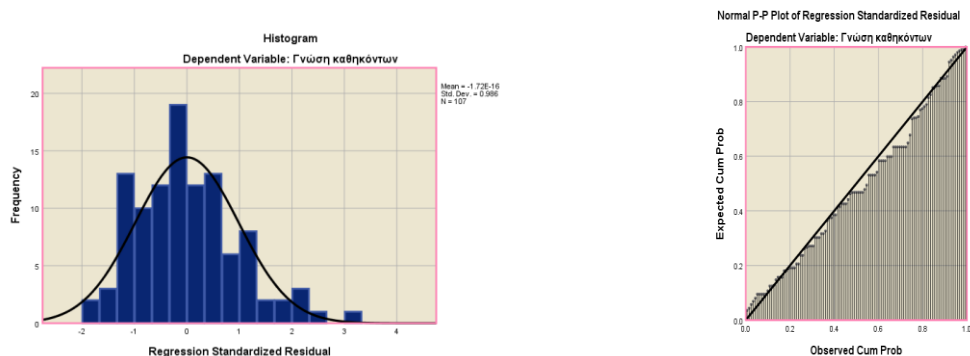
b. Predictors: (Constant), Συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας, Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό, Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο

Ο συντελεστής προσδιορισμού, κυμαίνεται μεταξύ 0 (καθόλου εφαρμογή) και 1 (τέλεια εφαρμογή). Στην προκειμένη περίπτωση ($R\ Square=0,325$) έχει χαμηλή τιμή, πιθανώς επειδή η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι προβλέψιμη, όμως θεωρείται σημαντικός καθώς στον πίνακα ANOVA το ακριβές επίπεδο σημαντικότητας $sig=0,000$ του στατιστικού F είναι μικρότερο του 0,05 (πίνακας 32).

Κατά την διαδικασία εισαγωγής των στοιχείων μας στο SPSS, ζητήθηκε επιπλέον η πραγματοποίηση ελέγχου των καταλοίπων (ιστόγραμμα των καταλοίπων και Normal probability plot-πίνακας 33), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Και τα δύο σχήματα υποστηρίζουν ότι τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή, συνεπώς, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση.

Πίνακας 33: Ιστόγραμμα και Normal probability plot 1^{ης} υποθέσεως.



Πίνακας 34: Πίνακας μεταβλητών 1^{ης} υποθέσεως.

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.402	.237		1.697	.093
Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο	.242	.109	.212	2.222	.028
Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό	.316	.082	.360	3.845	.000
Συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας	.105	.078	.133	1.346	.181

a. Dependent Variable: Γνώση καθηκόντων



Ανάλυση Παλινδρόμησης

- i. Οι εκτιμημένοι συντελεστές B (πίνακας 34) των μεταβλητών *satisf2*, *satisf5* είναι σημαντικοί, αφού ισχύει ότι το ακριβές επίπεδο σημαντικότητας $\text{sig} < 0,05$ (το αντίστοιχο στατιστικό $|t|$ είναι μεγαλύτερο από 1,96), ενώ αυτό δεν ισχύει για την μεταβλητή *workcond5*.
- ii. Ο εκτιμημένος συντελεστής της μεταβλητής *workcond5* δεν είναι σημαντικός (δηλαδή στην ουσία αυτός ισούται με μηδέν) αφού $\text{sig} = 0,181 > 0,05$.
- iii. Οι σημαντικοί εκτιμημένοι συντελεστές B της παλινδρόμησης (Unstandardized Coefficients) έχουν το αναμενόμενο πρόσημο. (πίνακας 33)
- iv. Η **εκτιμημένη εξίσωση**, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε προβλέψεις της εξαρτημένης μεταβλητής για δοσμένες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, γράφεται: $\text{descr2} = 0,402 + 0,242\text{satisf2} + 0,316\text{satisf5} + 0,105\text{workcond5}$.
- v. Με την βοήθεια του μεγέθους (σε απόλυτη τιμή) των εκτιμημένων συντελεστών Beta της παλινδρόμησης, διαπιστώνουμε ότι την μεγαλύτερη επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή *descr2*, έχει η μεταβλητή *satisf5* (ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό). Στη συνέχεια κατατάσσονται η *satisf2* (προσωπική υπευθυνότητα) και *workcond5* (συμμετοχή σε διαμόρφωση/σχεδίαση οργάνωσης εργασίας).

Η τελική μας διαπίστωση λοιπόν, είναι ότι **ισχύει η αρχική μας υπόθεση H_0** , δηλαδή ότι «η γνώση των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας» (*descr2*) εξαρτάται **θετικά** περισσότερο από την «ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό» (*satisf5*), **θετικά** λιγότερο από την «προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο» (*satisf2*) και ακόμα πιο λίγο από την «συμμετοχή στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας» (*workcond5*).

3.2.2 2η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)

- H_0 : Η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο (*εξαρτημένη μεταβλητή - Dependent Variable*) εξαρτάται από το ηλικιακό εύρος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, την θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα, την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω και αν εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο. (*ερμηνευτικές μεταβλητές - Predictors - Constant*)

- H_a : Η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο δεν εξαρτάται από όλους τους παράγοντες όπως: το ηλικιακό εύρος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, την θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα, την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω και αν εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο.



Ο σκοπός μας είναι να μελετήσουμε εάν και κατά πόσο η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο, αλληλεπιδρά με το ηλικιακό εύρος, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, την θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα, την ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω και αν εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο. Προκειμένου να μελετηθεί η σύνθετη αυτή υπόθεση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παλινδρόμησης (**regression**).

Αν αναλύσουμε περαιτέρω την υπόθεση, θεωρούμε ότι «η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο» (satisf2) εξαρτάται από τις ακόλουθες υποθέσεις ή εκ των προτέρων περιορισμούς (*a priori restrictions*):

- Θετικά από την «εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους»(satisf1)
- Θετικά από την «θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα»(satisf8)
- Θετικά από την «ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω»(satisf7)
- Θετικά από την «εκτίμηση στο αποδιδόμενο έργο»(satisf3)

Επίσης, θεωρούμε ότι υπάρχει επιρροή από το επίπεδο εκπαίδευσης (education) και το ηλικιακό εύρος (age).

Προκειμένου να ελεγχθούν οι συντελεστές παλινδρομήσεως, αν και κατά όσον έχουν το αναμενόμενο πρόσημο και αν είναι σημαντικοί, θα σχηματισθεί η σχετική συνάρτηση και θα εκτιμηθεί.

Πίνακας 35: Σύνοψη μεταβλητών & μοντέλου 2^{ης} υποθέσεως.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικιακό εύρος, Ευκαιρίες ανάπτυξης ταιριάζουν με προσωπικούς στόχους, Επίπεδο εκπαίδευσης, Θετική ανταπόκριση ανωτέρων σε προβλήματα, Ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω, Εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.219	.172	.76131

a. Predictors: (Constant), Ηλικιακό εύρος, Ευκαιρίες ανάπτυξης ταιριάζουν με προσωπικούς στόχους, Επίπεδο εκπαίδευσης, Θετική ανταπόκριση ανωτέρων σε προβλήματα, Ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω, Εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο

b. Dependent Variable: Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο



Πίνακας 36: ANOVA 2^{ης} υποθέσεως.

ANOVA^a

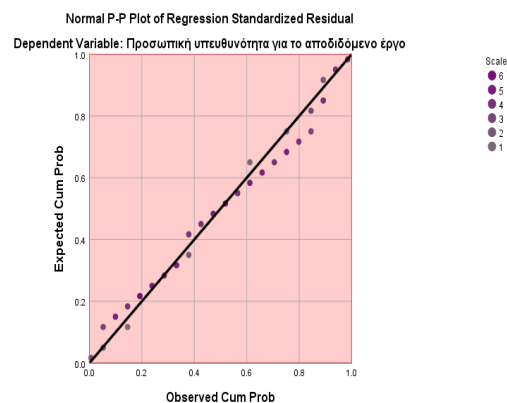
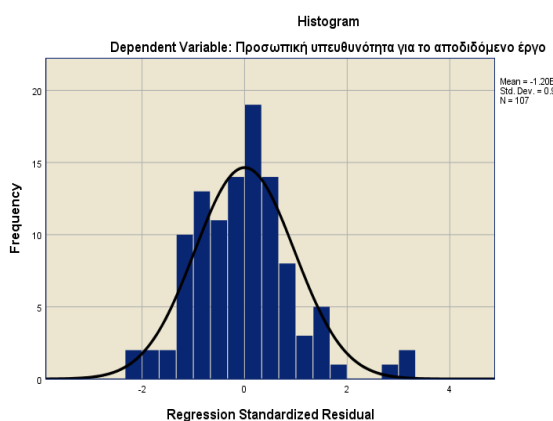
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.210	6	2.702	4.661	.000 ^b
	Residual	57.959	100	.580		
	Total	74.168	106			

a. Dependent Variable: Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο

b. Predictors: (Constant), Ηλικιακό εύρος, Ευκαιρίες ανάπτυξης ταιριάζουν με προσωπικούς στόχους, Επίπεδο εκπαίδευσης, Θετική ανταπόκριση ανωτέρων σε προβλήματα, Ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω, Εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο

Ο συντελεστής προσδιορισμού, κυμαίνεται μεταξύ 0 (καθόλου εφαρμογή) και 1 (τέλεια εφαρμογή). Στην προκειμένη περίπτωση (πίνακας 35), $R\text{ Square}=0,219$ έχει χαμηλή τιμή, πιθανώς επειδή η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι προβλέψιμη, όμως θεωρείται σημαντικός καθώς στον πίνακα ANOVA το ακριβές επίπεδο σημαντικότητας $sig=0,000$ του στατιστικού F είναι μικρότερο του 0,05 (πίνακας 36).

Πίνακας 37: Ιστόγραμμα και normal probability plot 2^{ης} υποθέσεως



Κατά την διαδικασία εισαγωγής των στοιχείων μας στο SPSS, ζητήθηκε επιπλέον η πραγματοποίηση ελέγχου των καταλοίπων (ιστόγραμμα των καταλοίπων και Normal probability plot-πίνακας 37), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Και τα δύο σχήματα υποστηρίζουν ότι τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή, συνεπώς, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση.



Ανάλυση Παλινδρόμησης (πίνακας 38)

- i. Ο εκτιμημένος συντελεστής B της μεταβλητής *satisf1*, είναι σημαντικός, αφού ισχύει ότι το στατιστικό $|t|=2.831 > 1,96$.
- ii. Ο εκτιμημένος συντελεστής για τις υπόλοιπες μεταβλητές *satisf8*, *satisf7*, *satisf3*, *age* και *education* των οποίων το $\text{sig} > 0,05$ δεν είναι σημαντικός (δηλαδή στην ουσία αυτός ισούται με μηδέν).
- iii. Ο σημαντικός εκτιμημένος συντελεστής B της παλινδρόμησης (Unstandardized Coefficients) έχει το αναμενόμενο πρόσημο.
- iv. Η **εκτιμημένη εξίσωση**, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε προβλέψεις της εξαρτημένης μεταβλητής για δοσμένες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, γράφεται: $\text{satisf2} = 0,400 + 0,270\text{satisf1}$.
- v. Με την βοήθεια του μεγέθους (σε απόλυτη τιμή) των εκτιμημένων συντελεστών Beta της παλινδρόμησης, διαπιστώνουμε ότι επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή *descr2*, έχει μόνο η μεταβλητή *satisf1* (Ευκαιρίες ανάπτυξης εναρμονίζονται με προσωπικούς στόχους). Οι υπόλοιπες μεταβλητές *δεν αλληλεπιδρούν* με την προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο.

Πίνακας 38: Πίνακας μεταβλητών 2^{ης} υποθέσεως.

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.400	.487		.823	.413
Ευκαιρίες ανάπτυξης ταιριάζουν με προσωπικούς στόχους	.270	.096	.319	2.831	.006
Εκτιμάται το αποδιδόμενο έργο	.089	.094	.120	.940	.349
Ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω	.148	.082	.196	1.811	.073
Θετική ανταπόκριση ανωτέρων σε προβλήματα	-.078	.103	-.094	-.754	.452
Επίπεδο εκπαίδευσης	.042	.060	.064	.701	.485
Ηλικιακό εύρος	.019	.089	.020	.218	.828

a. Dependent Variable: Προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο

Η τελική μας διαπίστωση λοιπόν, είναι ότι **δεν ισχύει η αρχική μας υπόθεση H₀**, αλλά η εναλλακτική H_a, δηλαδή ότι «η προσωπική υπευθυνότητα για το αποδιδόμενο έργο» (*satisf2*) **δεν αλληλεπιδρά** με την «θετική ανταπόκριση των ανωτέρων σε προβλήματα» (*satisf8*), ούτε με την «ελεύθερη έκφραση δυσαρέσκειας στους ανωτέρω» (*satisf7*), ούτε με την «εκτίμηση στο αποδιδόμενο έργο» (*satisf3*), παρά



μόνο με την «εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους»(satisf1).

Επίσης, δεν επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης (education) και το ηλικιακό εύρος (age).

3.2.3 3η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)

- H_0 : Οι εργαζόμενοι θεωρούν εξίσου σημαντικό το ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους και ότι θα ήθελαν να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί.

- H_a : Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν εξίσου σημαντικό το ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους και ότι θα ήθελαν να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί.

Προκειμένου να διερευνήσουμε εάν ισχύει η μηδενική μας υπόθεση, χρησιμοποιούμε την μέθοδο των δύο εξαρτημένων δειγμάτων (Paired Samples T Test) στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Στην συνέχεια, εισάγουμε τις μεταβλητές μας οι οποίες είναι : «Αισθάνομαι υπερήφανος όταν λέω πού εργάζομαι» (satisf4) και «Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος/η αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ» (satisf5). Τα αποτελέσματα που λάβαμε βρίσκονται στους πίνακες 39, 40 & 41 που ακολουθούν.

Πίνακας 39: Στατιστικά αποτελέσματα δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3^{ης} υποθέσεως.

Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Υπερηφάνεια για τον οργανισμό	2.3551	107	1.09245	.10561
Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό	2.6542	107	1.09115	.10549

Πίνακας 40: Συσχετισμοί δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3^{ης} υποθέσεως.

Paired Samples Correlations			
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Υπερηφάνεια για τον οργανισμό & Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό	107	.674	.000

Πίνακας 41: Τεστ δύο εξαρτημένων δειγμάτων 3^{ης} υποθέσεως.

Paired Samples Test								
	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper



Pa	Υπερηφάνεια για τον	-	.88184	.08525	-.46808	-.13005	-	106	.001
1	οργανισμό - Ευχαρίστηση αν παραμείνει στον οργανισμό	.29907					3.508		

Το «ακριβές επίπεδο σημαντικότητας» sig.(2-tailed) = 0,001 είναι μικρότερο από το «προκαθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας» $\alpha=0,05$, συνεπώς ισχύει η εναλλακτική υπόθεση. Δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν εξίσου σημαντικές και τις δύο διατυπώσεις, αλλά περισσότερο σημαντικό το ότι θα ήθελαν να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους εκεί (mean =2,6542) παρά το ότι αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό τους (mean =2,3551).

3.2.4 4η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)

- H_0 : Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει την ίδια σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι.

- H_a : Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει μικρότερη σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι.

Η υπόθεση αυτή μπορεί να μελετηθεί με την χρήση της μεθόδου των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων. Στην επιλογή “Grouping” προσδιορίσαμε τα δύο επίπεδα της μεταβλητής μας, επιλέγοντας στο “Define Groups” το 2 και το 4, ούτως ώστε να μελετήσουμε δύο ομάδες:

- = 4.00: εδώ βρίσκεται το «Διαφωνώ»
- =2.00: εδώ βρίσκεται το «Συμφωνώ»

Τα αποτελέσματά μας καταγράφονται στους πίνακες 45 & 46 που ακολουθούν:

Πίνακας 42: Στατιστικά στοιχεία ομάδων 4^{ης} υποθέσεως. (α' μέθοδος)

Group Statistics					
	Αξιόπιστη μέθοδος κατά την πρόσληψη	N	Mean	Std.	Std. Error
				Deviation	Mean
Υπαρξη καινοτόμων μεθόδων	Συμφωνώ	41	3.3902	.86250	.13470
	Διαφωνώ	7	4.1429	.37796	.14286



Πίνακας 43: Τεστ δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων 4^{ης} υποθέσεως. (α' μέθοδος)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Υπαρξη καινοτόμων μεθόδων	Equal variances assumed	10.084	.003	-2.256	46	.029	-.75261	.33362	-1.42416	-.08107
	Equal variances not assumed			-3.833	19.142	.001	-.75261	.19635	-1.16337	-.34186

Αρχικά ελέγξαμε την ισότητα των διακυμάνσεων (Levene's Test), από την οποία προέκυψε ότι $\text{sig}=0,003 < 0,05$, άρα ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων. Ακολούθως, στην ισότητα των μέσων (Equality of Means) διαβάσαμε την κάτω γραμμή (εφόσον ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων) και διαπιστώσαμε ότι εφόσον $\text{sig. (2-tailed)} = 0,001 < 0,05$, **ισχύει η εναλλακτική μας υπόθεση.**

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε ότι αυτό ισχύει στο σύνολο των απαντήσεων, έγινε μία τροποποίηση στην παραμετροποίησή μας και στην επιλογή "Grouping" επιλέχθηκε ως "Cut Point" το 3, ούτως ώστε να μελετήσουμε δύο νέες ομάδες:

- ≥ 3.00 : εδώ ανήκουν 3 κατηγορίες «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα»
- < 3.00 : εδώ ανήκουν 2 κατηγορίες «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»

Τα αποτελέσματά μας καταγράφονται στους πίνακες 47 & 48 που ακολουθούν:



Πίνακας 44: Στατιστικά στοιχεία ομάδων 4^{ης} υποθέσεως. (β' μέθοδος)

Group Statistics					
	Αξιόπιστη μέθοδος κατά την πρόσληψη	N	Mean	Std.	Std. Error
				Deviation	Mean
Υπαρξη καινοτόμων μεθόδων	≥ 3.00	33	3.8485	.71244	.12402
	< 3.00	74	3.1757	1.17460	.13654

Πίνακας 45: Τεστ δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων 4^{ης} υποθέσεως. (β' μέθοδος)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Υπαρξη καινοτόμων μεθόδων	Equal variances assumed	18.028	.000	3.045	105	.003	.67281	.22092	.23476	1.11086
	Equal variances not assumed			3.647	95.248	.000	.67281	.18446	.30662	1.03900

Στα νέα αυτά αποτελέσματα, ελέγξαμε και πάλι αρχικά την ισότητα των διακυμάνσεων (Levene's Test), από την οποία προέκυψε ότι $\text{sig}=0,000 < 0,05$, άρα ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων. Ακολουθώντας, στην ισότητα των μέσων (Equality of Means) διαβάσαμε την κάτω γραμμή (εφόσον ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων) και διαπιστώσαμε ότι εφόσον $\text{sig. (2-tailed)} = 0,000 < 0,05$, **ισχύει η εναλλακτική μας υπόθεση** και μάλιστα απόλυτα λόγω της τιμής του ακριβούς επιπέδου σημαντικότητας sig. (2-tailed) .

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι εφόσον ισχύει η εναλλακτική μας υπόθεση, «*οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει μικρότερη σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι*».



3.2.5 5η μηδενική υπόθεση (H_0) και εναλλακτική (H_a)

- H_0 : Η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (εξαρτημένη μεταβλητή -*Dependent Variable*) είναι ανάλογη της προσέλευσης στον οργανισμό έμπειρων στελεχών, της πεποίθησης ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, της ικανοποίησης από την εξέλιξη, την εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας και την ύπαρξη ελευθερίας προγραμματισμού, ενώ ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία. (ερμηνευτικές μεταβλητές -*Predictors - Constant*)

- H_a : Η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας (εξαρτημένη μεταβλητή -*Dependent Variable*) είναι ανάλογη της προσέλευσης στον οργανισμό έμπειρων στελεχών, της πεποίθησης ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, της ικανοποίησης από την εξέλιξη, την εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας και την ύπαρξη ελευθερίας προγραμματισμού, ενώ ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία. (ερμηνευτικές μεταβλητές -*Predictors - Constant*)

Ο σκοπός μας είναι να μελετήσουμε εάν και κατά πόσο η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας, επηρεάζει την προσέλευση στον οργανισμό έμπειρων στελεχών, τα οποία θεωρούν ενδιαφέρουσα την εργασία τους, είναι ικανοποιημένα από την εξέλιξή τους, έχουν ελευθερία προγραμματισμού και παίρνουν ενεργά μέρος, έχοντας σχετική αυτονομία. Προκειμένου να μελετηθεί η σύνθετη αυτή υπόθεση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παλινδρόμησης (**regression**).

Αν αναλύσουμε περαιτέρω την υπόθεση, θεωρούμε ότι η «σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας» (*descr1*) εξαρτάται από τις ακόλουθες υποθέσεις ή εκ των προτέρων περιορισμούς (*a priori restrictions*):

- Θετικά από την «προσέλευση στον οργανισμό έμπειρων στελεχών» (*procl3*)
- Θετικά από την «πεποίθηση ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική» (*workcond1*)
- Θετικά από την «ικανοποίηση από την εξέλιξη» (*workcond2*)
- Θετικά από την «εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας» (*workcond3*)
- Θετικά από το ότι «ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία» (*workcond4*)

Επίσης, θεωρούμε ότι υπάρχει επιρροή από το επίπεδο εκπαίδευσης (*education*), την υπηρεσία του εργαζόμενου (*position*) και το ηλικιακό εύρος (*age*).

Η συνάρτηση που σχηματίζεται, πρέπει να εκτιμηθεί ούτως ώστε να ελεγχθούν οι συντελεστές παλινδρομήσεως, αν και κατά πόσον έχουν το αναμενόμενο πρόσημο και αν είναι σημαντικοί.



$descr1 = position + age + education + procl3 + workcond1 + workcond2 + workcond3 + workcond4 + \epsilon_i$

Πίνακας 46: Μεταβλητές 5^{ης} υποθέσεως.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Υπηρεσία στον Οργανισμό, Ικανοποιητικό προσωπικά πρόγραμμα εργασίας, Επίπεδο εκπαίδευσης, Ηλικιακό εύρος, Υπαρξη έμπειρων στελεχών στον οργανισμό, Ενδιαφέρουσα/σημαντική εργασία, Ελευθερία προγραμματισμού / ενεργή συμμετοχή, Ευχαρίστηση από εξέλιξη ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη

b. All requested variables entered.

Πίνακας 47: Πίνακας μοντέλου 5^{ης} υποθέσεως.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.243	.181	.78428

a. Predictors: (Constant), Υπηρεσία στον Οργανισμό, Ικανοποιητικό προσωπικά πρόγραμμα εργασίας, Επίπεδο εκπαίδευσης, Ηλικιακό εύρος, Υπαρξη έμπειρων στελεχών στον οργανισμό, Ενδιαφέρουσα/σημαντική εργασία, Ελευθερία προγραμματισμού / ενεργή συμμετοχή, Ευχαρίστηση από εξέλιξη

b. Dependent Variable: Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη

Πίνακας 48: ANOVA 5^{ης} υποθέσεως.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.328	8	2.416	3.928	.000 ^b
	Residual	60.279	98	.615		
	Total	79.607	106			

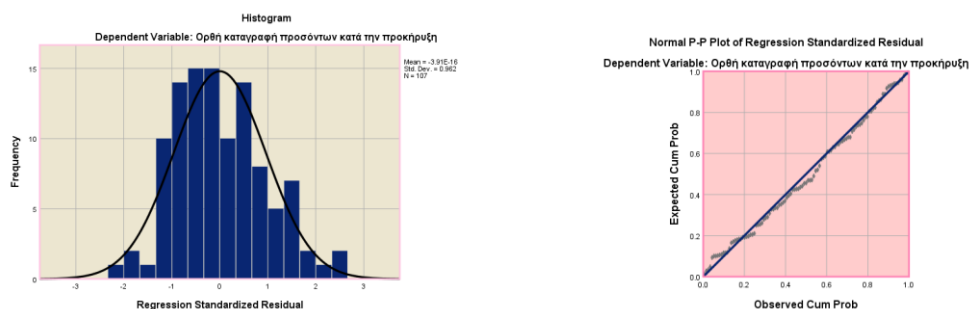
a. Dependent Variable: Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη

b. Predictors: (Constant), Υπηρεσία στον Οργανισμό, Ικανοποιητικό προσωπικά πρόγραμμα εργασίας, Επίπεδο εκπαίδευσης, Ηλικιακό εύρος, Υπαρξη έμπειρων στελεχών στον οργανισμό, Ενδιαφέρουσα/σημαντική εργασία, Ελευθερία προγραμματισμού / ενεργή συμμετοχή, Ευχαρίστηση από εξέλιξη

Ο συντελεστής προσδιορισμού, κυμαίνεται μεταξύ 0 (καθόλου εφαρμογή) και 1 (τέλεια εφαρμογή). Στην προκειμένη περίπτωση (πίνακας 50), $R\text{ Square}=0,243$ έχει χαμηλή τιμή, πιθανώς επειδή η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι προβλέψιμη, όμως θεωρείται σημαντικός καθώς στον πίνακα ANOVA το ακριβές επίπεδο σημαντικότητας του στατιστικού $F\text{ sig}=0,000 < 0,05$ (πίνακας 51).



Κατά την διαδικασία εισαγωγής των στοιχείων μας στο SPSS, ζητήθηκε επιπλέον η πραγματοποίηση ελέγχου των καταλοίπων (ιστόγραμμα καταλοίπων-Normal p-plot), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Και τα δύο σχήματα (εικόνα 34) υποστηρίζουν ότι τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή, συνεπώς, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση.



Εικόνα 34: Ιστόγραμμα & Normal P-P plot 5^{ης} υποθέσεως.

Πίνακας 49: Μεταβλητές 5^{ης} υποθέσεως.

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.196	.563		3.905	.000
Υπαρξη εμπειρων στελεχών στον οργανισμό	.033	.086	.037	.386	.701
Ενδιαφέρονσα/σημαντική εργασία	-.105	.116	-.094	-.908	.366
Ευχαρίστηση από εξέλιξη	.310	.096	.375	3.214	.002
Ικανοποιητικό προσωπικά πρόγραμμα εργασίας	-.142	.101	-.164	-1.416	.160
Ελευθερία προγραμματισμού / ενεργή συμμετοχή	-.024	.080	-.034	-.305	.761
Ηλικιακό εύρος	-.158	.090	-.161	-1.767	.080
Επίπεδο εκπαίδευσης	-.120	.064	-.179	-1.879	.063
Υπηρεσία στον Οργανισμό	.209	.064	.291	3.245	.002

a. Dependent Variable: Ορθή καταγραφή προσόντων κατά την προκήρυξη

Ανάλυση Παλινδρόμησης

i.Οι εκτιμημένοι συντελεστές B (πίνακας 52) των μεταβλητών workcond2 και position είναι σημαντικοί, αφού ισχύει ότι το ακριβές επίπεδο σημαντικότητας sig < 0,05 (το αντίστοιχο στατιστικό |t| είναι μεγαλύτερο από 1,96), ενώ αυτό δεν ισχύει



για τις μεταβλητές *procl3* ($\text{sig}=0,33$), *workcond1* ($\text{sig}=-0,105$), *workcond3* ($\text{sig}=-0,142$), *workcond4* ($\text{sig}=-0,024$), *education* ($\text{sig}=-0,120$), *age* ($\text{sig}=-0,158$), των οποίων ο εκτιμημένος συντελεστής δεν είναι σημαντικός.

- ii. Οι σημαντικοί εκτιμημένοι συντελεστές *B* της παλινδρόμησης (Unstandardized Coefficients) δεν έχουν όλοι το αναμενόμενο πρόσημο. (πίνακας 52)
- iii. Η **εκτιμημένη εξίσωση**, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε προβλέψεις της εξαρτημένης μεταβλητής για δοσμένες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, γράφεται:

$\text{descr1}=0,209\text{position}-0,158\text{age}-0,120\text{education}+0,033\text{procl3}-$

$0,105\text{workcond1}+0,310\text{workcond2}-0,142\text{workcond3}-0,024\text{workcond4}+2,196$

- iv. Με την βοήθεια του μεγέθους (σε απόλυτη τιμή) των εκτιμημένων συντελεστών *Beta* της παλινδρόμησης, διαπιστώνουμε ότι την μεγαλύτερη επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή *descr1*, έχει η μεταβλητή *workcond2* (ευχαρίστηση από την εξέλιξη). Στη συνέχεια κατατάσσονται η *position* (υπηρεσία του εργαζομένου) και *procl3* (ύπαρξη έμπειρων στελεχών στον οργανισμό).

Η τελική μας διαπίστωση λοιπόν, είναι ότι **δεν ισχύει απόλυτα η αρχική μας υπόθεση H_0** . Ισχύει ότι «η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας» (*descr1*) εξαρτάται **θετικά** από την «προσέλκυση στον οργανισμό έμπειρων στελεχών» (*procl3*), **αρνητικά** από την «πεποίθηση ότι η εργασία είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική» (*workcond1*), **πολύ θετικά** από την «ικανοποίηση από την εξέλιξη» (*workcond2*), **αρνητικά** από την «εναρμόνιση με το πρόγραμμα εργασίας» (*workcond3*), **αρνητικά** από το ότι «ο υπάλληλος παίρνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία» (*workcond4*), **αρνητικά** αναφορικά με την ηλικία και την εκπαίδευση και **θετικά** ανάλογα με την υπηρεσία.



πρόθεση να αναλάβει τα καθήκοντα του αισθανόμενος υπευθυνότητα για την εκτέλεσή τους (84,1%), συμμετοχικότητα (58%) και διάθεση να παραμείνει στον οργανισμό προσφέροντας έργο (43,9). Κάτι αντίστοιχο σημειώνουν οι Posthumus et al (2016), αναφέροντας ότι οι Camps and Luna-Arocas (2012) οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως οι ορθές πρακτικές της ΔΑΠ οδηγούν στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού, μέσω αφενός της προσλήψεως υπαλλήλων που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και αφετέρου της συνεχούς αναπύξως αυτών των ικανοτήτων.

Οι García-Izquierdo et al (p. 23) τονίζουν ότι η σωστή ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει την συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών αναφορικά με τις απαιτούμενες δραστηριότητες (π.χ. καθήκοντα, ευθύνες) και τις ιδιότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού, αλλά και γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά, όπως η μνήμη ή η πρωτοβουλία.

Οι Kerr et al (2006) σημειώνουν ότι ο υπεύθυνος του τομέα ΑΠ για την διαδικασία επιλογής, πρόσληψης, κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού πρέπει απαραίτητα να έχει ανεπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional intelligence-EI), με σκοπό να εντοπίσει, να καταγράψει και να αναζητήσει στην συνέχεια τους κατάλληλους εργαζομένους. Όπως αναφέρει και ο Posthumus (2016), η ορθή χρήση των εργαλείων για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων των υποψηφίων είναι σημαντική, καθώς τα στελέχη των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν τους θεματοφύλακες της ποιότητας των οργανισμών τους.

Προχωρώντας στην δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση, κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθεί περαιτέρω το εξαιρετικά υψηλό ποσοστό (84,1%) του αισθήματος προσωπικής υπευθυνότητας για το αποδιδόμενο έργο. Διαπιστώθηκε αρχικά η έλλειψη εξάρτησης από την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης, παρά το γεγονός ότι θα θεωρούσαμε πως ο εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου, αλλά και με την ύπαρξη υψηλότερου επιπέδου εκπαίδευσης, θα αναλάμβανε την διεκπεραίωση των καθηκόντων του με μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα των Rozen & Downey (2019), οι οποίοι αναφέρουν ότι η ηλικία και η αρχαιότητα των εργαζομένων συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ατομική παραγωγικότητα και οι μεγαλύτερης ηλικίας και υψηλόβαθμοι εργαζόμενοι αποδίδουν σε υψηλότερα ποσοστά από τους νεαρότερους και τους κατώτερους ιεραρχικά συναδέλφους τους. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία τείνουν να γίνονται πιο παραγωγικοί καθώς βελτιώνουν τον προγραμματισμό των χρονοδιαγραμμάτων τους, αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και αποκτούν καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες. Αυτό που πιθανόν θα έπρεπε να μελετηθεί περαιτέρω είναι η σύγκριση παραγωγικότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών.



Επίσης, η προσωπική υπευθυνότητα δεν ήταν ανάλογη με την εναρμόνιση των ευκαιριών ανάπτυξης με τους προσωπικούς στόχους, δηλαδή οι εργαζόμενοι, αν και πετύχαιναν την ανέλιξή τους στον οργανισμό, δεν αισθάνονταν ότι αυξανόταν η υπευθυνότητα τους, αν και θα όφειλαν, πιθανόν επειδή δεν εκτιμάται ανάλογα το αποδιδόμενο έργο. Τονίζεται ακόμα το γεγονός ότι, η δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης της δυσαρέσκειας στους ανώτερους που αναλογικά ήταν υψηλή (53,3%) και η τυχόν ανταπόκριση (42%), δεν ήταν εξαρτημένη από την προσωπική υπευθυνότητα.

Αυτό εξηγείται από την μελέτη των Grindle και Hilderbrand (1995), οι οποίοι συνδέουν την αποδοτικότητα με την ύπαρξη ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, ορθών πρακτικών των διοικήσεων και αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας. Το αποδιδόμενο έργο επηρεάζεται περισσότερο από την ύπαρξη σημαντικής εργασίας (στην έρευνά μας 90,6%) ομαδικότητας και προαγωγής βάσει απόδοσης (στην έρευνά μας 53,3%) παρά με την κατάρτιση σε συγκεκριμένες δεξιότητες (στην έρευνά μας 35,5%). Από την άλλη, οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι τα σημαντικότερα κίνητρα για απόδοση είναι το αίσθημα της συμμετοχής (στην έρευνά μας 58%) και η αναγνώριση των καλών επιδόσεων μέσω προαγωγής (στην έρευνά μας 53,3%) ακόμα και σε συνθήκες περικοπής μισθών (ικανοποίηση από τον μισθό στην έρευνά μας 19,6%).

Περνώντας στην τρίτη ερευνητική μας υπόθεση, διαπιστώνουμε ότι αν και σχεδόν το 60% των εργαζομένων αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν, αισθητά μικρότερο ποσοστό επιθυμεί να περάσει εκεί τον υπόλοιπο εργασιακό του βίο. Συνεπώς, η δέσμευση ως προς τον οργανισμό δεν είναι μεγάλη. Οι Dries et al (2012) ισχυρίζονται ότι η δέσμευση των εργαζομένων (*το ψυχολογικό συμβόλαιο*) απαιτεί μια εργασιακή σχέση αμοιβαίου οφέλους, για παράδειγμα υψηλής εργασιακής ασφάλειας, αμοιβών, προαγωγής και προνομιακής μεταχείρισης. Εφόσον τηρούνται όλα τα ανωτέρω, οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να παραμείνουν στον οργανισμό, προσδίδοντας σε αυτόν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην δική μας έρευνα που η δέσμευση αποδεικνύεται χαμηλή, καταγράφεται κάτι αντίστοιχο, καθώς μόνο το 27,1% θεωρεί ότι του δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη που συμφωνούν με τους προσωπικούς του στόχους, ενώ το 58% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο από τον μισθό που λαμβάνει. Οι Beechler and Woodward (2009) σχολιάζουν σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο ότι, οι εταιρείες που επιθυμούν να διατηρήσουν και να εκμεταλλευτούν σωστά τους έμπειρους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους, πρέπει να προσφέρουν ανταμοιβές οι οποίες να δημιουργούν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Σχετικά με το ύψος των αμοιβών όμως, ο Fernández-Arąz (2014) σημειώνει ότι, αν και αποτελεί ουσιαστικά επιβράβευση των ικανοτήτων του εργαζομένου, δεν αποτελεί τον κύριο λόγο παραμονής του στον οργανισμό. Περισσότερο σημαντική



είναι η παροχή κινήτρων για ανάπτυξη, η υποστήριξη και η σωστή ηγεσία. Ο συγγραφέας, αλλά και άλλοι ηγέτες όπως ο Bezos της Amazon, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην αυτονομία των εργαζομένων σε τέσσερις διαστάσεις: εργασία (τι κάνουν), χρόνος (όταν το κάνουν), ομάδα (με τους οποίους το κάνουν) και τεχνική (πώς το κάνουν). (*“T” dimensions: task, time, team, technique*)

Ο Roger Agnelli είναι πρόεδρος της Vale SA, μίας από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις εξορύξεων στον κόσμο και το 2013 ψηφίστηκε από την Harvard Business Review ως ο τέταρτος παγκοσμίως καλύτερος διευθύνων σύμβουλος αναφορικά με τις επιδόσεις του. (https://en.wikipedia.org/wiki/Roger_Agnelli) Ο Agnelli διατύπωσε την άποψη ότι «...το μεγαλύτερο επίτευγμά του ήταν ότι σταδιακά η ηγεσία της εταιρίας προερχόταν από το εσωτερικό της ... και η ικανότητα οικοδόμησης και διατήρησης μεγάλων ομάδων είναι «το κλειδί» για την επιτυχία οποιουδήποτε ηγέτη ή οργάνωσης...». Fernández-Arúoz, (2014)

Αναφορικά με την εξέταση της τέταρτης ερευνητικής μας υποθέσεως, καταγράφεται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ύπαρξη νέων, καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης έχει μικρότερη σπουδαιότητα σε σχέση με την αξιοπιστία της μεθόδου με την οποία προσλήφθηκαν οι ίδιοι. Αναλυτικότερα, το 78,5% θεωρεί ότι κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται καινοτόμες μέθοδοι αν και στην δική τους περίπτωση (56,1%) αυτό δεν έγινε και το 69,1% θεωρεί ότι η μέθοδος επιλογής δεν ήταν αξιόπιστη/αδιάβλητη. Εντούτοις, αποδεικνύεται από την ανάλυσή μας ότι η καινοτομία στην πρόσληψη δεν είναι για αυτούς τόσο σημαντική. Εδώ παρατηρείται μια ασυμφωνία απόψεων, η οποία μπορεί να εξηγηθεί με δύο τρόπους: ή δεν δόθηκαν οι απαντήσεις με ειλικρίνεια ή θεωρήθηκε ότι η καινοτομία οφείλει να υπάρχει και να εφαρμόζεται, αλλά όχι για τους ίδιους.

Οι Robbins και Judge (2013) τονίζουν την ανάγκη πρόσληψης ευέλικτων ατόμων, ικανών να ανταποκριθούν στο διαρκώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον των οργανισμών. Ο Posthumus (2016) καταγράφει ότι μία λάθος εκτίμηση των δυνατοτήτων των υπαρχόντων και μελλοντικών υπαλλήλων μπορεί να αποβεί καταστροφική από οικονομική και στρατηγική άποψη, καθώς μία λάθος πρόσληψη ή προαγωγή, δημιουργεί περιττά έξοδα (άμεσα και έμμεσα κόστη) αλλά και προβλήματα για τον οργανισμό. Οι Bateson et al (2013) συνιστούν την χρήση των ψυχομετρικών τεστ, καθώς, όπως αναφέρουν, η εμπειρία αποδεικνύει ότι, σύμφωνα με εκτιμήσεις, σχεδόν το 50% των υποψηφίων διανθίζουν υπέρμετρα τα βιογραφικά τους, μειώνοντας την χρησιμότητά τους. Παράλληλα, τα ψυχομετρικά τεστ που παρέχονται από το διαδίκτυο, αποτελούν οικονομική και εύκολη λύση, ενώ η σύγχρονη έρευνα καταδεικνύει ότι αποτελούν καλό προγνωστικό εργαλείο της αποδοτικότητας.

Μελετώντας την πέμπτη ερευνητική μας υπόθεση, καταλήξαμε ότι «η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως

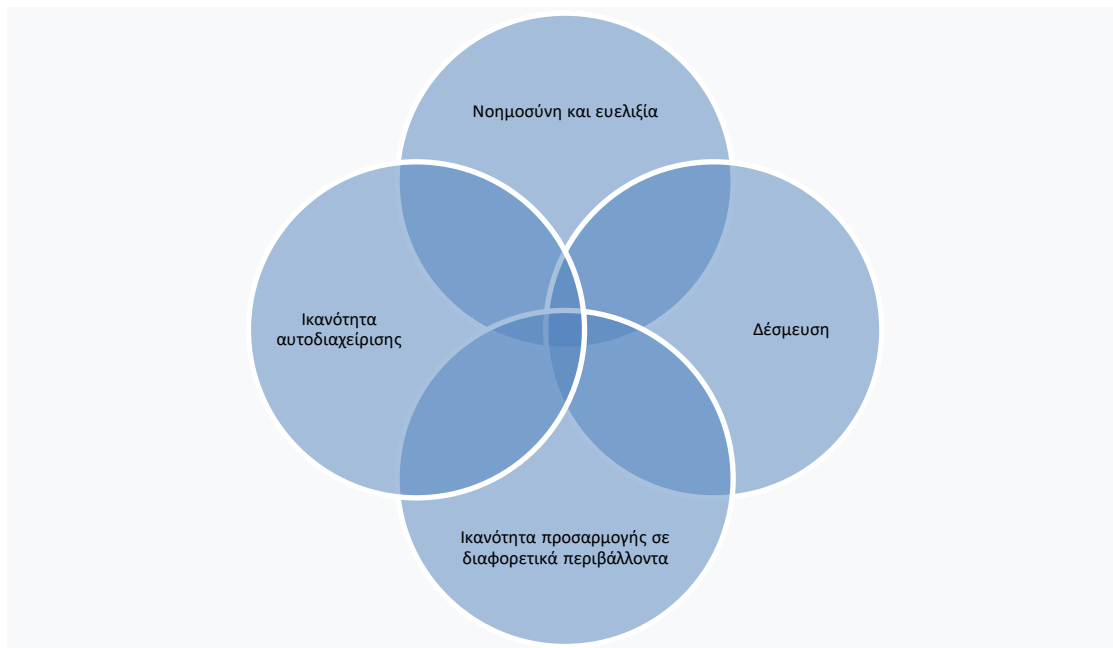


μεγαλύτερη ευελιξία. Σημειώνεται ότι στην έρευνά μας το 41,4% των ατόμων εργάζονται για περισσότερα από 20 έτη στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά φαίνεται ότι η σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας, δεν βοηθά τον εργαζόμενο να αισθανθεί ότι η εργασία του είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική, ούτε να εναρμονιστεί με το πρόγραμμα εργασίας, ούτε να λαμβάνει ενεργά μέρος έχοντας σχετική αυτονομία. Οι Dries et al. (2012) εντοπίζουν ότι η εναλλαγή των καθηκόντων (job rotation) και η συνεργασία σε ομάδες, αποτελούν καλές μεθόδους βελτίωσης της λειτουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Πιθανώς στην περίπτωσή μας να μην εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος. Αυτό ενισχύεται από τους Posthumus et al (2016) που τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι με ευελιξία αλλαγής ομάδων και καθηκόντων, ανταποκρίνονται καλύτερα σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επειδή στο παρελθόν, όπως τονίζουν οι Guthridge et al (2008), τα στελέχη ΑΠ είχαν χάσει την επαφή τους με τις ανάγκες της «πρώτης γραμμής» των οργανισμών και συνεπώς την αξιοπιστία τους, δημιουργήθηκε η ανάγκη απόκτησης από αυτούς καλύτερων γνώσεων μάνατζμεντ. Μεγάλες εταιρείες όπως η Procter & Gamble και η Coca-Cola ακολούθησαν συγκεκριμένες τακτικές. Στην πρώτη, ο Διευθυντής ΑΠ καλείται να μαθητεύσει πλάι στον εκτελεστικό Διευθυντή της επιχειρηματικής μονάδας, προκειμένου να αποκτήσει εμπειρία, ενώ στην δεύτερη, εφαρμόζεται η εναλλαγή αντικειμένων εργασίας (job rotation) στον χώρο των ΑΠ για δύο ή τρία χρόνια, προκειμένου τα στελέχη να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπειρία.

Οι επαγγελματίες ΑΠ στην μελέτη των Posthumus et al (2016) κατά την αναζήτηση ικανών υπαλλήλων, επιζητούν τον συνδυασμό χαρακτηριστικών από τέσσερις ομάδες: νοημοσύνη και ευελιξία, δέσμευση, ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικά περιβάλλοντα και ικανότητα αυτοδιαχείρισης. (Εικόνα 35)



Εικόνα 35: Προφίλ εργαζόμενου υψηλών δυνατοτήτων

(Posthumus et al, 2016)

Τελειώνοντας, παρατηρήθηκε ότι η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζονται αρνητικά από την σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας, ενώ η υπηρεσία που ανήκει ο υπάλληλος επηρεάζεται θετικά. Αυτό πιθανώς αποτελεί αντικείμενο περαιτέρω έρευνας.

4.3 Συμπεράσματα και προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής καταδεικνύουν ότι, η σωστή περιγραφή και ανάλυση της θέσεως εργασίας συνεισφέρει στην συμμετοχή του εργαζομένου στην οργάνωση της εργασίας και στην δέσμευσή του με τον οργανισμό αλλά και με το αντικείμενό του, καθώς ο εργαζόμενος το γνωρίζει καλά, είναι πρόθυμος να το αναλάβει με υπευθυνότητα και νιώθει επαρκής ούτως ώστε να αποδώσει έργο. Επίσης, υπάρχουν υψηλές πιθανότητες προσέλκυσης έμπειρων στελεχών, τα οποία και θα εξελιχθούν ικανοποιητικά, όμως ακόμα και τότε, δεν αισθάνονται αυξημένη υπευθυνότητα, ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία, πιθανόν επειδή το αποδιδόμενο έργο δεν εκτιμάται ανάλογα. Παράλληλα, φαίνεται ότι δεν βοηθά τον εργαζόμενο να αισθανθεί ότι η εργασία του είναι να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ικανά στελέχη. Σκοπός είναι η επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας στους οργανισμούς, ώστε να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Dr. Donabedian, του οποίου το όνομα έχει συνδεθεί άρρηκτα με την ποιότητα, η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί πάντοτε την συνύπαρξη του σωστού σχεδιασμού και της επιτήρησης της ποιοτικής απόδοσης, που ορίζεται ως «...η διαδικασία με την οποία οι επιδόσεις επανεξετάζονται περιοδικά και όταν διαπιστώνονται ανεπαρκείς,



τροποποιούνται και στη συνέχεια παρακολουθούνται εκ νέου...". (Schiff, 2001) Αναφορικά με την επιτήρηση της απόδοσης, υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Στην πρώτη, η ευθύνη ανήκει στα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας, από την οποία καθορίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα. Η τυχόν μη συμμόρφωση, διορθώνεται συνήθως με τιμωρητικό τρόπο. Στην δεύτερη προσέγγιση, η ευθύνη διαμοιράζεται μέσα στην ιεραρχία, ούτως ώστε μέσω της αυτοαξιολόγησης και της παροχής κινήτρων, να εντοπίζονται οι τυχόν ελλείψεις, να αναλύονται και να επανασχεδιάζονται οι διαδικασίες με τελικό σκοπό την άνοδο της ποιότητας. (Donabedian, 1991) Μια τέτοιου είδους προσέγγιση θα βοηθούσε σίγουρα στην περίπτωση μας.

Η δέσμευση προς τον οργανισμό δεν διαπιστώθηκε να είναι υψηλή, καθώς αν και μεγάλο ποσοστό ατόμων αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν, αισθητά λιγότεροι επιθυμούν να περάσουν εκεί τον υπόλοιπο εργασιακό τους βίο. Η βάση για την επιτυχία ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεμάτο με νέες προκλήσεις. Ο Σπύρος Παολινέλης, ιδρυτής της Amnis Learning and Growth και της Blanchard International Hellas, παραθέτει σε άρθρο του στην εφημερίδα «Καθημερινή» (2019) ορισμένες απόψεις εμπειρογνομόνων της παγκόσμιας αγοράς, όπως διατυπώνονται από την «*The Ken Blanchard Companies*», εταιρεία που εδώ και 35 χρόνια ειδικεύεται στην εκπαίδευση στελεχών. Μεταξύ αυτών, τονίζει ότι εταιρείες όπως οι GE, IBM και Shell εστιάζουν πλέον το ενδιαφέρον τους στα επιμέρους στοιχεία ή δεξιότητες που απαιτούνται σε μία θέση εργασίας, ούτως ώστε να κατανοήσουν σε ποιους ρόλους ταιριάζει καλύτερα κάθε εργαζόμενος. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να ικανοποιήσει μια βασική ψυχολογική του ανάγκη, δηλαδή να επιδεικνύει καθημερινά την ικανότητα του και να αναπτύσσεται. Παρεπόμενο είναι ότι η ανάπτυξη του εργαζομένου αυξάνει την δέσμευσή του, οδηγώντας παράλληλα και σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, κάτι το οποίο είναι απαραίτητο στην χώρα μας που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Αν και οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται καινοτόμες μέθοδοι, αυτό δεν αποδεικνύεται από την ανάλυση, γεγονός που μας οδηγεί στην διατύπωση της απόψεως πως θεωρήθηκε ότι η καινοτομία οφείλει να υπάρχει και να εφαρμόζεται, αλλά όχι για τους ίδιους. Βέβαια, οφείλουμε να τονίσουμε στο σημείο αυτό, ότι στην χώρα μας, τουλάχιστον κατά τα προηγούμενα έτη, οι διαδικασίες προσλήψεων σε πολλούς εργασιακούς χώρους, μεταξύ αυτών και στον Δημόσιο Τομέα, απείχαν πολύ από το να χαρακτηρίζονται ως «σύγχρονες», αλλά και ως αξιόπιστες. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας θεωρείται αυταπόδεικτα σχεδόν βέβαιο ότι δεν προσλήφθηκε με απόλυτα διαφανείς μεθόδους. Παρά το γεγονός όμως αυτό, οφείλουμε επίσης να τονίσουμε ότι, πολλοί από αυτούς πραγματοποίησαν



προσπάθεια και επιμορφώθηκαν ώστε να αποκτήσουν γνώσεις ή δεξιότητες που απαιτούνταν για το αντικείμενο εργασίας τους, ακόμα και υπό αντίξοες συνθήκες. Συνεπώς, δεν αρκεί μόνο μια σωστή και σύγχρονη διαδικασία πρόσληψης, χωρίς να αναιρείται βέβαια η σημαντικότητά της.

4.4 Αδυναμίες και περιορισμοί

Μια αδυναμία της έρευνάς μας ήταν ότι πραγματοποιήθηκε μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεν υπήρχε το περιθώριο να επαναληφθεί προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν τροποποιήσεις των αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου. Επίσης, η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, ενώ ήταν ικανοποιητική από άποψη φύλου, θα μπορούσε να ήταν καλύτερη αναφορικά με την υπηρεσία που υπηρετεί ο εργαζόμενος (νοσηλευτική: 5,61%, βοηθητικό προσωπικό: 4,67%) και τα έτη εργασίας (περισσότερα από 20 έτη: 41,4%).

Περιορισμό αποτελούσε επίσης και το είδος του εργασιακού χώρου στον οποίο απευθυνθήκαμε, καθώς τα ωράρια εργασίας είναι κυκλικά και το πρόγραμμα των εργαζομένων ιδιαίτερα φορτωμένο. Αρκετά ήταν τα άτομα που αρνήθηκαν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, λόγω έλλειψης χρόνου.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η έρευνα με την δημιουργία και χρήση ενός ερωτηματολογίου, ενέχει κινδύνους, όπως η ύπαρξη υποκειμενικότητας και επίσης υπάρχει η περίπτωση να μην περικλείει όλες τις πτυχές ενός θέματος. Αυτό αποτελεί έναν περιορισμό και μια αδυναμία της έρευνάς μας. Σύμφωνα με τον Rowley (2014), οι έρευνες που πραγματοποιούνται με ερωτηματολόγια, «...αν και δεν έχουν την βαρύτητα της καταγραφής των γεγονότων, αποτελούν τροφή για ένα ανοικτό μυαλό, συνιστούν δέσμευση για συνεχή έρευνα, προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση [του αντικειμένου]...δεν πρέπει να θεωρείται ότι προσφέρουν μια απάντηση, αλλά ένα πολύτιμο εργαλείο κατανόησης μιας καταστάσεως.» Αντίστοιχα, ο Gray (2009), στην σ. 339 του βιβλίου του “Doing Research in the Real World”, σχολιάζει ότι: «...Τα ερωτηματολόγια αντανάκλουν την άποψη του ερευνητή που τα σχεδίασε για τον κόσμο, ανεξάρτητα από την προσπάθεια του για αντικειμενικότητα. Το γεγονός αυτό αληθεύει συχνά όχι μόνο ως προς τον σχεδιασμό των μεμονωμένων ερωτήσεων, αλλά και ως προς την επιλογή του ερευνητικού αντικειμένου». (Rowley, 2014)

4.5 Μελλοντικές προοπτικές για έρευνα

Μελλοντική προοπτική για έρευνα σχετικά με την υφιστάμενη μελέτη, αποτελεί το γεγονός ότι παρατηρήθηκε πως η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζονται αρνητικά από την σωστή καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων κατά την προκήρυξη της θέσεως εργασίας, ενώ η υπηρεσία που ανήκει ο υπάλληλος επηρεάζεται θετικά. Φυσικά, αυτό είναι δυνατόν να ερμηνευτεί εν μέρει από το



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

-Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Τσαρη, Φ, Πουρκός, Μ. (2015) Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση. Copyright © Σύλλογος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών www.kallipos.gr [ISBN: 978-960-603-455-8]

Κάτου, ΑΑ. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός [ISBN 978-618-5063-27-6]

Κάτου, ΑΑ. (2018) PowerPoint: Επεξεργασία Δεδομένων με το SPSS. Μεθοδολογία έρευνας. Προπαρασκευαστικό Μάθημα: Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παολινέλης, Σ. (2019) Οι τάσεις το 2019 για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. *Εφημερίδα «Καθημερινή», Οικονομικές σελίδες, στήλη «Απόψεις»*. 21 Ιουλίου, σ. 8.

-Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Agnelli, R. [Online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Roger_Agnelli [Accessed: July 24, 2019].

Ariani, DW. (2014) Relationship Personality, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Service Industries in Indonesia, *Research Journal of Business Management*. 8(3). p. 262-283. doi: [10.3923/rjbm.2014.262.283](https://doi.org/10.3923/rjbm.2014.262.283)

Barrick, MR, Mount, MK & Judge, TA. (2001) Personality and performance at the beginning of the millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1-2). p. 9-30.

Bateson, J, Wirtz, J, Burke, E & Vaughan, C (2013) When hiring, first test, then interview. *Harvard Business Review*, (11). <https://hbr.org/2013/11/when-hiring-first-test-and-then-interview>

Beechler, S & Woodward I.C. (2009) The global “war for talent”, *Journal of International Management*, 15. p. 273-285. doi:[10.1016/j.intman.2009.01.002](https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002)

Bellou, V, Chitiris, L & Bellou, A. (2005) The impact of organizational identification and self-esteem on Organizational Citizenship Behavior: The case of Greek public hospitals, *Operational Research*. 5(2). p. 305-318.



- Bolon, D. (1997) Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment, *Hospital and Health Services Administration*. 42(2). p. 221. PMID: 10167456.
- Cleland, J, Dowell, J, McLachlan, J, Nicholson, S & Patterson, F. (2012) Research report. Identifying best practice in the selection of medical students. London: General Medical Council.
- Cleland, JA, Patterson, F & Hanson, MD. (2018) Thinking of selection and widening access as complex and wicked problems, *Med Educ*. 52(12). p. 1228-1239. <https://doi.org/10.1111/medu.13670> Epub 2018 Sep 7.
- Dinteman, WA. (2003) Zero Defect Hiring: A Quick Guide to the Most Important Decisions Managers Have to Make. San Francisco: Pfeiffer-Wiley. ISBN-13: 978-0787964962.
- Donabedian, A. (1991) Reflections on the effectiveness of quality assurance. In Palmer RH, Donabedian A, Povar GJ (eds): *Striving for Quality*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1991, p. 104.
- Dries, N, Vantilborgh, T & Pepermans, R. (2012) The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees, *Personnel Review*, 41(3). p. 340 – 358. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212977>.
- Eby, LT, Freeman, DM, Rush, MC & Lance, CE. (1999) Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4). p. 463-483. <https://doi.org/10.1348/096317999166798>
- Encyclopædia Britannica. (2019) Laurence Johnston Peter, [Online] Available from: <https://www.britannica.com/biography/Laurence-J-Peter> [Accessed: 17th June 2019].
- Eva, K, Reiter, H, Rosenfeld, J & Norman, G. (2004) The relationship between interviewers' characteristics and ratings assigned during a multiple mini-interview, *Academic Medicine*. 79. p. 602–609.
- Ferguson, E, Semper, H, Yates, J, Fitzgerald, JE, Skatova, A & James, D. (2014) The 'dark side' and 'bright side' of personality: When too much conscientiousness and too little anxiety are detrimental with respect to the acquisition of medical knowledge and skill, *PLoS One*. 9(2). e88606.



- Fernández-Aráoz, C. (2014) 21st-century talent spotting, *Harvard Business Review*, 9 (6). p. 46-56. <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>
- Fragouli, E & Christoforidis, I. (2019) Human resource management reforms during the financial crisis: the case of the Greek public sector, *International Journal of Information, Business and Management*. 11(9). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-98705-7_14
- Free Microsoft Office Templates, Job Satisfaction Questionnaire. [Online] Available from: <https://www.hloom.com/more/sample-questionnaire-templates/> [Accessed: April 2019].
- Garcia-Izquierdo, L, Dia Vilela, L & Moscoso, S. (2015) Work analysis for personnel selection, p. 9-26. *In: Employee recruitment, selection and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Edited by Nikolaou I, Ostrom JK. Series: Current Issues in Work and Organizational Psychology, Taylor and Francis Group, London ISBN: 978-1-315-74217-5 (ebk).
- General Data Protection Regulation-GDPR. [Online] Available from: <https://gdpr-info.eu/> [Accessed: May 2019].
- Gowen, CR, Mcfadden, KL, Hoobler, JM & Tallon, WJ. (2006) Exploring the efficacy of healthcare quality practices, employee commitment, and employee control, *Journal of Operations Management*. 24(6). p. 765-778.
- Grindle, MS & Hilderbrand, ME. (1995) Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*. 15(5). p. 441-463. <https://doi.org/10.1002/pad.4230150502>
- Grint, K. (2008) Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership, *Clin Leader*. 1(2). p. 11-15.
- Guthridge, M, Komm, AB & Lawson, E. (2008) Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*. (1). p. 49-59. <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Heraty, N & Morley, M. (1998) In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland, *Journal of Management Development*. 17(9). p. 662-685. <https://doi.org/10.1108/02621719810244490>
- Hojat, M, Erdmann, JB & Gonnella, JS. (2013) Personality assessments and outcomes in medical education and the practice of medicine: AMEE Guide No. 79, *Med Teach*. 35(7):e1267-301. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2013.785654>. Epub 2013 Apr 25.



- Huang, T & Hsiao, W. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment, *Social Behavior and Personality: An international journal*. (35). p. 1265-1276.
- Jansen, PG & Stoop, BA. (2001) The dynamics of assessment center validity: Results of a 7-year study, *Journal of Applied Psychology*. 86(4). p. 741.
- Judge, TA, Locke, EA & Durham, CC. (1997) The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, *Research in Organizational Behavior*. (19). p.151–188.
- Judge, TA, Locke, EA, Durham, CC & Kluger, AN. (1998) Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations, *J Applied Psychol*. 83. p. 17-34.
- Iaffaldano MT & Muchinsky PM. (1985) Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*. 97(2). p. 251-273.
- Katou, A & Budhwar, PS. (2012) The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector. Published online in: Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) Wiley Periodicals, Inc.
<https://doi.org/10.1002/tie.21504>
- Kerr, R, Garvin, J, Heaton N & Boyle E. (2006) Emotional intelligence and leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*. 27 (4). p. 265-279. <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- King, E, Finkelstein, L, Thomas, C & Corrington A. (2019) Generational differences at Work are small. Thinking they're big affects our behavior. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>
- Koczwara, A & Ashworth, V. (2013) Selection and Assessment. In: R. Lewis and L. Zibarras (Eds.), *Work and occupational psychology: Integrating theory and practice*. p. 295–342. London: Sage.
- Lavigna, RJ. (1992) Predicting Job Performance from Background Characteristics: More Evidence from the Public Sector, *Public Personnel Management*, 21(3). p. 347–362. <https://doi.org/10.1177/009102609202100306>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 (140). p. 55.



- Lorincová, S. (2015) The Improvement of the Effectiveness in the Recruitment Process in the Slovak Public Administration, *Procedia Economics and Finance*, 34. p. 382–389. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01644-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01644-5)
- Mayer-Schonberger, V & Cukier, K. (2013) Big data: a revolution that will transform how we live, work and think. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- McGuigan, PJ & Stamatelos, LJ. (2011) The ten commandments of Recruiting: best practices for hiring the best employees, *J Med Pract Manage.* 26(5). p. 296-298. PMID:21595383
- Meyer, JP & Allen, NJ. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review.* 1(1). p. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Mihail, D & Giannikis, S. (2008) Predicting organizational commitment: A field study of full-time and part-time retail employees, *The Business Review.* 10 (2) p. 69-80. <http://www.jaabc.com/brcv10n2preview.html>
- Moscoso, S & Salgado, JF. (2004) Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal, *Intern J Select and Assess.* <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00273.x>
- Ones, DS, Dilchert, S, Viswesvaran, C & Judge, TA. (2007) In support of personality assessment in organizational settings, *Personnel Psychology.* 60(4). p. 995–1027. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Okeke-Uzodike, OE & Subban, M. (2015) Public sector recruitment policies: efficiency, effectiveness and consequences, *Problems and Perspectives in Management.* 13(1). p. 26-34.
- Patterson, F, Prescott-Clements, L, Zibarras, LD, Edwards, H, Kerrin, M & Cousins, F. (2016) Recruiting for values in healthcare: a preliminary review of the evidence, *Advances in Health Sciences Education.* 21(4). p. 859-881. <https://doi.org/10.1007/s10459-014-9579-4>
- Patterson, F, Roberts, C, Hanson, MD, Hampe, W, Eva K et al. (2018) 2018 Ottawa consensus statement: Selection and recruitment to the healthcare professions, *Medical Teacher.* 40(11). p. 1091-1101. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1498589>
- Posthumus, J, Bozer, G & Santora, JC. (2016) Implicit assumptions in high potentials recruitment, *European Journal of Training and Development.* 40(6). p. 430-445. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0002>.



- Pozen, RC & Downey K. (2019). What makes some people more productive than others. *Harvard Business Review*, March 28. <https://hbr.org/2019/03/what-makes-some-people-more-productive-than-others>
- Pynes, JE. (2013) Human resources management for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass-Wiley. 4th ed. ISBN: 978-1-118-39862-3.
- Schiff, GD & Rucker, TD, (2001) Beyond Structure-Process-Outcome: Donabedian's Seven Pillars and Eleven Buttresses of Quality. *Journal on quality improvement*, 27(3). p. 169–174. [doi:https://doi.org/10.1016/S1070-3241\(01\)27015-1](https://doi.org/10.1016/S1070-3241(01)27015-1)
- Questionnaire effectiveness of recruitment & selection practices, academia.edu. [Online] Available from: https://www.academia.edu/7645491/Questionnaire_EFFECTIVENESS_OF_RECRUITMENT_and_SELECTION_PRACTICES [Accessed: April 2019].
- Questionnaire for Recruitment and Selection, projects4mba.com. [Online] Available from: <https://www.projects4mba.com/questionnaire-for-recruitment-and-selection/312/> [Accessed: April 2019].
- Questionnaire on Selection of Employees, projects4mba.com. [Online] Available from: <https://www.projects4mba.com/questionnaire-on-selection-of-employees/198/> [Accessed: April 2019].
- Recruitment Evaluation Survey Template, 123formbuilder.com. [Online] Available from: <https://www.123formbuilder.com/free-form-templates/Recruitment-Evaluation-Survey-37803/> [Accessed: April 2019].
- Recruitment Feedback Questionnaire, Part 1 - Applying for a Vacancy. [Online] Available from: www.stratford.gov.uk [Accessed: April 2019].
- Roberts, C, Khanna, P, Rigby, L, Bartle, E, Llewellyn, A et al. (2018) Utility of selection methods for specialist medical training: a BEME (best evidence medical education) systematic review: BEME guide no. 45. *Med Teach*. 40. p. 3–19.
- Rowley, J. (2014) Designing and using research questionnaires, *Management Research Review*. 37. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Rubenstein, AL, Zhang, Y, Ma, Q, Morrison, H & Jorgensen, DF. (2019) Trait Expression through Perceived Job Characteristics: A Meta-Analytic Path Model Linking Personality and Job Attitudes, *Journal of Vocational Behavior*. 112. p.141-157. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.002>



- Salgado, JF & Táuriz, G. (2012) The Five-Factor Model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(1). 3-30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.716198>
- Schaap, JI & Ogulnick, S. (2011) The Peter Principle: is this forty-year old universal phenomenon in decline or growing? Public leadership - New York: Nova Science Publ., ISBN 978-1-61761-461-3. - 2011, p. 1-19.
- Schiff, GD & Rucker, TD. (2001) Beyond Structure-Process-Outcome: Donabedian's Seven Pillars and Eleven Buttresses of Quality. *Journal on quality improvement*, 7(3). p. 169–174 [https://doi.org/10.1016/S1070-3241\(01\)27015-1](https://doi.org/10.1016/S1070-3241(01)27015-1)
- Schuler, RS, Dowling, PJ & De Cieri, H. (1993) An integrative framework of strategic international human resource management, *Journal of Management*. 19(2). p. 419-459. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90059-V](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90059-V)
- Schneider, B, Goldstein, HW & Smith, DB. (1995) The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*. 48(4) ABI/INFORM Global. p. 747.
- Sneed, J & Herman, CM. (1990) Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees, *Journal of the American Dietetic Association*. 90(8). p. 1072-1076. PMID:2380454
- Sobaih, AEE, Ibrahim, Y & Gabry, G. (2019) Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance, *Tourism Management Perspectives*. 30. p. 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>.
- Somers M & Birnbaum D. (1998) Work-Related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*, 19(6). p. 621-634. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199811\)19:63.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199811)19:63.0.CO;2-B)
- Steiner, DD & Gilliland, SW. (1996) Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States, *Journal of Applied Psychology*. 81(2). p. 134–141.
- Stewart, JS, Goad Oliver, E, Cravens, KS & Oishi, S. (2017) Managing Millennials: Embracing generational differences, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/product/managing-millennials-embracing-generational-differences/BH783-PDF-ENG>



- Suárez-Barraza, MF & Ramis-Pujol, J. (2010) Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process, *Journal of Manufacturing Technology Management*. 21(3). p. 388–410. <https://doi.org/10.1108/17410381011024359>
- Taylor, S. (2006) Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations, *Human Resource Management Review*. 16(4). p. 478–489. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.005>
- Teigen, M. (2002) The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy, *Scandinavian Journal of Management*. 18(2). p. 197–215. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(00\)00029-4](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(00)00029-4)
- Tett, RP & Christiansen, ND. (2007) Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt, *Personnel Psychology*. 60(4). p. 967–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x>.
- Truss, C, Gratton, L, Hope-Hailey, V, McGovern, P & Stiles, P. (1997) Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies*. 34(1). p. 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

α/α ερωτηματολογίου:.....

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει συνταχθεί στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας με θέμα: «Σύγχρονες μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού σε οργανισμούς υγείας στην Ελλάδα» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Παρακαλούμε να λάβετε υπόψη ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της ανωτέρω Διπλωματικής Εργασίας. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας!

1. **Φύλο** Α. Άνδρας Β. Γυναίκα
2. **Ηλικία** Α. 20-30 Β. 31-40 Γ. 41-50 Δ. 51-60 Ε. Πάνω από 60
3. **Επίπεδο εκπαίδευσης**
 Α. Απόφοιτος Δημοτικού Β. Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
 Γ. Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια-ιδιωτική μέση σχολή)
 Δ. Απόφοιτος Τ.Ε.Ι / Πανεπιστημίου Ε. Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
 ΣΤ. Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου
4. **Σημειώστε την υπηρεσία που εργάζεστε μέσα στον οργανισμό.**
 Α. Διοικητική Β. Ιατρική Γ. Νοσηλευτική Δ. Τεχνική Ε. Βοηθητικό
 προσωπικό
5. **Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό αυτό:**
 Α. 0-5 Β. 5-10 Γ. 10 -15 Δ. 15-20 Ε. Περισσότερα από 20

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας σας

6. **Η καταγραφή των προσόντων που απαιτούνταν κατά την προκήρυξη της θέσης μου ήταν απόλυτα σωστή.**

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Γνωρίζω ακριβώς τα καθήκοντά μου.**



1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Πριν την πρόσληψή μου είχα σχηματίσει άλλη / διαφορετική άποψη για την εργασία που επρόκειτο να κάνω.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Τα καθήκοντά μου/ η εργασία μου ταιριάζουν με τις γνώσεις-δεξιότητες που έχω.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Χρησιμοποιώ (όχι απαραίτητα καθημερινά) όλες ή σχεδόν όλες τις δεξιότητες που έχω.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αναφέρονται στην προκήρυξη της θέσης εργασίας σας

11. Το προσόν που συνέβαλλε περισσότερο στην πρόσληψη μου ήταν οι γνώσεις μου ή/και η εμπειρία μου.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Κατά την άποψή μου, κατά την προκήρυξη της θέσης μου θα έπρεπε να απαιτούνται επιπλέον γνώσεις.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ο οργανισμός που εργάζομαι προσλαμβάνει στελέχη με εμπειρία.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αναφέρονται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την στελέχωση θέσεων εργασίας

14. Κατά την διαδικασία της πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθούνται νέες, καινοτόμες μέθοδοι (π.χ. ψυχομετρικά τεστ)

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Κατά την δική μου διαδικασία πρόσληψης ακολουθήθηκαν σύγχρονες μέθοδοι.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Η μέθοδος επιλογής που ακολουθήθηκε ήταν αξιόπιστη/αδιάβλητη.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Είμαι ευχαριστημένος/η από την διαδικασία πρόσληψης/επιλογής που ακολουθεί ο οργανισμός.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας στον οργανισμό σας

18. Η εργασία μου θεωρώ ότι είναι ενδιαφέρουσα ή/και σημαντική.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Είμαι ευχαριστημένος/η από την εξέλιξή μου μέσα στον οργανισμό.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Το πρόγραμμα εργασίας μου ταιριάζει προσωπικά.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



21. Έχω την ελευθερία προγραμματισμού και παίρνω ενεργά μέρος στον οργανισμό, έχοντας μια σχετική αυτονομία.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Συμμετέχω στην διαμόρφωση και σχεδίαση της οργάνωσης εργασίας.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Μου προσφέρεται συνεχιζόμενη κατάρτιση – νέες μαθησιακές εμπειρίες.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αναφέρονται στον βαθμό ικανοποίησής σας από την εργασία σας στον οργανισμό σας

24. Έχω ευκαιρίες ανάπτυξης που ταιριάζουν με τους προσωπικούς μου στόχους.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Αισθάνομαι προσωπικά υπεύθυνος για το έργο που αποδίδω.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Αισθάνομαι ότι εκτιμάται από τους ανωτέρω μου το έργο που εκτελώ.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Αισθάνομαι υπερήφανος όταν λέω πού εργάζομαι.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος/η αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου εδώ.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



29. Είμαι ευχαριστημένος/η με τον μισθό που παίρνω από τον οργανισμό.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Νιώθω ελεύθερος/η να εκφράσω στους ανωτέρους μου μέσα στον οργανισμό την δυσαρέσκειά μου.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Οι ανώτεροι μου μέσα στον οργανισμό ανταποκρίνονται θετικά στα προβλήματα μου.

1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας στην έρευνα και για τον χρόνο που διαθέσατε!