



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

FRAMEWORK OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT
AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE
OF PUBLIC ORGANISATIONS

της

ΕΛΕΝΗΣ ΚΟΙΛΙΑΡΑΚΗ

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

ΜΑΡΤΙΟΣ 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με τη στήριξή τους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Αναστασία Κάτου, αναπληρώτρια καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για τις συμβουλές και την πολύτιμη καθοδήγηση.

Ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους του Α.Π.Θ. που με τη συμμετοχή τους βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνάς μου.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τους συναδέλφους της Διεύθυνσης Προσωπικού για τη στήριξη και τη θετική τους ενέργεια.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου, που μου συμπαραστάθηκαν, με στήριξαν, με βοήθησαν, που έδειξαν κατανόηση και υπομονή όλο αυτό το διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων και τις επιπτώσεις τους στην επίδοση των δημόσιων οργανισμών.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη αποτελούν στρατηγικής σημασίας πρακτικές για την ανάπτυξη κάθε είδους οργανισμού. Θεωρούνται συμπληρωματικά μέρη της ίδιας διαδικασίας, αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα. Μέσω αυτών, οι εργαζόμενοι αποκτούν ή αναπτύσσουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, διαμορφώνουν κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές και αναπτύσσονται ως άτομα και ως μέλη του οργανισμού τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσής τους και της επίδοσης των οργανισμών.

Στην εργασία αυτή γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης που συνδέει τις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κατάρτισης και ανάπτυξης) με την επίδοση του οργανισμού. Ειδικότερα, διερευνήθηκε εάν οι παραπάνω πολιτικές και πρακτικές επηρεάζουν απευθείας και θετικά την επίδοση του οργανισμού και εάν τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων (εργασιακή επάρκεια, εργασιακές στάσεις και εργασιακές συμπεριφορές) διαμεσολαβούν θετικά την παραπάνω σχέση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και έδειξε ότι οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κατάρτισης και ανάπτυξης) επηρεάζουν απευθείας και θετικά την επίδοση του οργανισμού και ότι η σχέση τους διαμεσολαβείται θετικά και από τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων.

Τα σημαντικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι, οι εργαζόμενοι του Πανεπιστημίου αν και δεν έχουν καλή αντίληψη για τις πολιτικές και πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης που εφαρμόζονται, εκδηλώνουν θετικές στάσεις και κυρίως θετικές συμπεριφορές που μεταφράζονται σε θετική επίπτωση στην επίδοση του οργανισμού τους, το ζητούμενο σε κάθε προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας των εργαζομένων. Συστήνεται οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης να αποκτήσουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και να έχουν συνέχεια σε βάθος χρόνου. Η παροχή κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για την υλοποίηση των παραπάνω δράσεων.

Λέξεις-κλειδιά: κατάρτιση και ανάπτυξη, πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εργασιακή επάρκεια, εργασιακές στάσεις, εργασιακές συμπεριφορές, επίδοση, δημόσιοι οργανισμοί

ABSTRACT

The present thesis deals with employee training and development and its impact on the performance of public organisations.

Training and development are two of the most strategically important practices for the development of public and private organisations. They are considered complementary parts of the same process, interlinked and interdependent. Through training and development employees acquire or develop the necessary knowledge and skills, they form appropriate attitudes and behaviors and they develop, resulting in an overall improved performance.

The present thesis attempts to look into the relationship between Human Resource Management policies and practices for training and development and organizational performance. It was investigated whether the abovementioned policies and practices have a direct and positive impact on the performance of the organization and if the outcomes at employee level (competences, attitudes and behaviors) mediate positively the above relationship.

A survey was conducted on the administrative staff of the Aristotle University of Thessaloniki.

The research showed that Human Resource Management policies and practices for training and development have a direct and positive impact on the performance of the organization and that their relationship is mediated by employee level outcomes.

The important conclusion of this research is that the University's employees don't think high of the training and development policies and practices that are being implemented, yet they express positive attitudes and mostly positive behaviors that can translate in positive impact on the organisation's performance, which are crucial in every effort regarding upgrading employee quality. It is recommended that training and development practices should become mandatory and continuous. Providing employees with the right motives will help the implementation of the above actions.

Key words: training and development, Human Resource Management policies and practices, competences, attitudes, behaviors, performance, public organisations

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ.ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ. iii
ABSTRACT	σελ. iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	σελ.v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	σελ. vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	σελ. viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	σελ. 8
1.1 Οργανισμοί – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	σελ. 8
1.2 Πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	σελ. 10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	σελ. 17
2.1 Η έννοια της κατάρτισης και ανάπτυξης	σελ. 17
2.2 Διαστάσεις αποτελεσμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης	
σε επίπεδο εργαζομένων	σελ. 19
2.2.1 Εργασιακή επάρκεια	σελ. 19
2.2.2. Εργασιακές στάσεις	σελ. 20
2.2.3 Εργασιακές συμπεριφορές	σελ. 23
2.3 Διαστάσεις αποτελεσμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης	
σε επίπεδο οργανισμού	σελ. 25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	σελ.26
3.1 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο εργαζομένων	σελ. 26
3.2 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο οργανισμού	σελ. 27
3.3 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης στην επίδοση των	
δημόσιων οργανισμών	σελ. 28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ –	
ΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ	
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	σελ. 32
4.1 Η έννοια της διαμεσολάβησης (MEDIATION)	σελ. 32
4.2 Ερευνητικές υποθέσεις – Ερευνητικά ερωτήματα –	
Στόχος της διπλωματικής	σελ. 33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΕΥΝΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	σελ. 35
5.1 Διεξαγωγή έρευνας – Ερευνητικό εργαλείο	σελ. 35

5.2 Παρουσίαση του δείγματος	σελ. 37
5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας	σελ. 40
5.4 Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας	σελ. 41
5.5 Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων	σελ. 46
5.5.1 Ανάλυση συσχέτισης – Υπολογισμός συντελεστή Pearson	σελ. 46
5.5.2 Έλεγχος για διαμεσολάβηση	σελ. 48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ –	
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ. 59
6.1 Συμπεράσματα – Συνεισφορά της έρευνας	σελ. 59
6.2 Προτάσεις – Περιορισμοί της έρευνας	σελ. 62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 65
Ξενόγλωσση	σελ. 65
Ελληνόγλωσση	σελ. 71
Ιστοχώροι/Websites	σελ. 72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ. 73
Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου	σελ. 74
Ερωτηματολόγιο	σελ. 75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's α)	σελ. 41
Πίνακας 2	Εκτίμηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης	σελ. 42
Πίνακας 3	Εκτίμηση των εργαζομένων για την εργασιακή επάρκεια	σελ. 42
Πίνακας 4	Εκτίμηση των εργαζομένων για τις εργασιακές στάσεις	σελ. 43
Πίνακας 5	Εκτίμηση των εργαζομένων για τις εργασιακές συμπεριφορές	σελ. 44
Πίνακας 6	Εκτίμηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την επίδοση του οργανισμού	σελ. 45
Πίνακας 7	Συσχετίσεις μεταβλητών ελέγχου και κύριων μεταβλητών	σελ. 47
Πίνακας 8	Αποτελέσματα αναλύσεων παλινδρόμησης	σελ. 51
Πίνακας 9	Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΑΠΟΤ»	σελ. 53
Πίνακας 10	Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΕΠΑΡ»	σελ. 53
Πίνακας 11	Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΣΤΑΣ»	σελ. 54
Πίνακας 12	Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΣΥΜΠ»	σελ. 55
Πίνακας 13	Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΕΠΑΡ», «ΣΤΑΣ» και «ΣΥΜΠ»	σελ. 57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

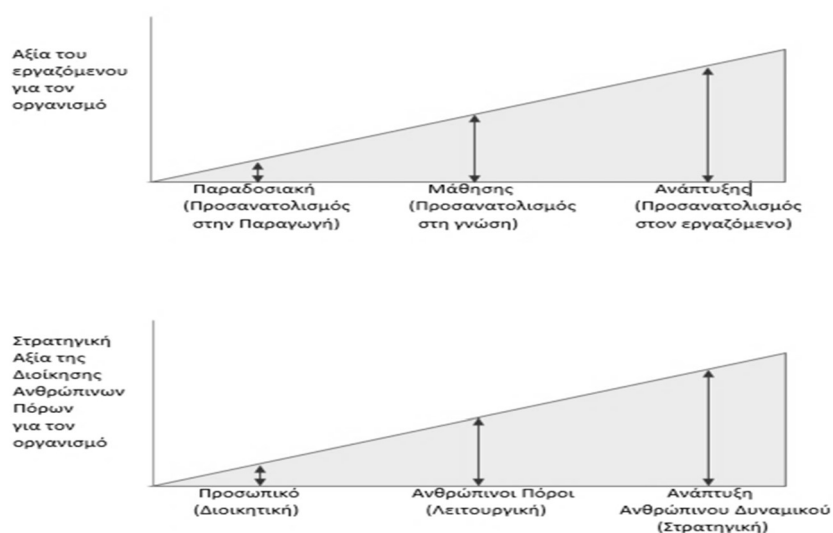
Διάγραμμα 1 Αξία του εργαζομένου και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον παραδοσιακό Οργανισμό, στον Οργανισμό μάθησης και στον Οργανισμό ανάπτυξης	σελ. 1
Διάγραμμα 2 Επίπτωση πρακτικών ΔΑΠ σε Επίδοση Οργανισμού	σελ. 12
Διάγραμμα 3 Σύνδεση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων	σελ. 13
Διάγραμμα 4 Επιπτώσεις πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε επίδοση οργανισμού	σελ. 16
Διάγραμμα 5 Συνολικό αποτέλεσμα του X στο Y (total effect)	σελ. 32
Διάγραμμα 6 Αποτέλεσμα του X στο Y με διαμεσολαβητή το M	σελ. 33
Διάγραμμα 7 Λειτουργικό Υπόδειγμα της έρευνας	σελ. 34
Διάγραμμα 8 Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο	σελ. 37
Διάγραμμα 9 Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία	σελ. 37
Διάγραμμα 10 Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση εργασίας	σελ. 38
Διάγραμμα 11 Κατανομή δείγματος με βάση τα συνολικά έτη εργασίας	σελ. 39
Διάγραμμα 12 Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στο Α.Π.Θ.	σελ. 39
Διάγραμμα 13 Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση	σελ. 39
Διάγραμμα 14 Κατανομή δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	σελ. 40
Διάγραμμα 15 Αποτέλεσμα του X στο Y με διαμεσολαβητές τις M1, M2 και M3	σελ. 56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί εξελίσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό, απαιτητικό και με συνεχείς αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Προκειμένου να επιβιώσουν χρειάζεται να εκδηλώνουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις πάσης φύσεως αλλαγές.

Η λειτουργία, η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών βασίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στους ανθρώπους τους. Οι οργανισμοί, σύμφωνα με τους Thoman και Lloyd (2018), αποτελούν μια «σύνθεση από το σύνολο ταλέντου, χρόνου, ενέργειας, δημιουργικότητας, έμπειρης γνώσης (know-how), δυνατότητας (potential) και νοημοσύνης των μελών τους». Δηλαδή, «οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποί τους» (Schneider, 1987).

Αποτελεί κοινή αποδοχή το γεγονός ότι οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών. Κατά την πορεία εξέλιξης των οργανισμών από παραδοσιακούς σε οργανισμούς μάθησης και στη συνέχεια σε οργανισμούς ανάπτυξης, άλλαξε και ο τρόπος αντιμετώπισης, εκτίμησης και διοίκησης των εργαζομένων τους. Η αξία των εργαζομένων για τον οργανισμό αυξήθηκε. Παράλληλα, αυξήθηκε και η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που από διοικητική εξελίχθηκε σε στρατηγική. Αυτή η αλλαγή της θεώρησης αναφορικά με την αξία που προσέδιδαν οι οργανισμοί στους ανθρώπινους πόρους απεικονίζεται στο διάγραμμα 1 (Thoman and Lloyd, 2018).



(Πηγή : Thoman and Lloyd, (2018), σ. 151)

Διάγραμμα 1 : Αξία του εργαζόμενου και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον παραδοσιακό Οργανισμό, στον Οργανισμό μάθησης και στον Οργανισμό ανάπτυξης

Γενικά οι οργανισμοί, είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί αναπτύσσονται, εξελίσσονται, όχι μόνο ακολουθώντας τις νέες τεχνολογίες, τις νέες τάσεις αλλά και μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων τους.

Σήμερα οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως άτομα που αναπτύσσονται μέσω της στρατηγικής αποστολής και του σχεδιασμού του οργανισμού (Thoman and Lloyd, 2018). Η υιοθέτηση πολιτικών και η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης των οργανισμών, ξεκίνησε από παλιά, καθώς η ανάπτυξη του οργανισμού ως έννοια, αποτελούσε πάντα κινητήρια δύναμη και πρόκληση για εξεύρεση τρόπων πραγματοποίησής της. Ο όρος επίδοση (performance) αφορά στον βαθμό που οι οργανισμοί, μέσω των ανθρώπων τους, πετυχαίνουν με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους οργανωσιακούς στόχους που έχουν θέσει (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 54).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεισφέρει στην επίδοση των οργανισμών, διαμορφώνοντας στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Ένας οργανισμός, επενδύει στους εργαζόμενους με την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Δημιουργεί σ' αυτούς αίσθημα υποχρέωσης και καθώς οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι οφείλουν να ανταποδώσουν στον οργανισμό, εκδηλώνουν συμπεριφορές που υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού (Knies & Leisink, 2018). Η επίπτωση των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επίδοση του οργανισμού έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες.

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναφορικά με την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς, ταξινομούνται σε τρία επίπεδα :

- το μάκρο επίπεδο, που περιλαμβάνει οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες (περιβαλλοντικοί παράγοντες)
- το οργανωσιακό επίπεδο, που περιλαμβάνει τις προσλήψεις και την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (οργανωσιακοί παράγοντες) και
- το ατομικό επίπεδο, που περιλαμβάνει την εργασιακή επάρκεια, τα κίνητρα και τη διατήρηση του προσωπικού (χαρακτηριστικά εργαζομένων).

Δυσμενείς περιβαλλοντικοί παράγοντες παρεμποδίζουν «την προσπάθεια του οργανισμού να αναβαθμίσει και να βελτιώσει τις δεξιότητες, τη γνώση, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού του οργανισμού» (Pynes cited in Tessema et al., 2015, σ. 310).

Ο Guest (1997) αναφέρει ότι βελτίωση της επίδοσης σε έναν οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ανθρώπων του. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν ως αποτέλεσμα εργαζόμενους ισχυρά δεσμευμένους (που έχουν την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό και την προθυμία να δρουν για τον οργανισμό), ευέλικτους και υψηλής ποιότητας (δηλ. με ικανότητες, γνώση και δεξιότητες).

Πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η ανάπτυξη, η αποζημίωση, η παροχή κινήτρων και η εργασιακή εμπλοκή, επιφέρουν αποτελέσματα σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο. Τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο αφορούν σε γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Η διερεύνηση της σχέσης που συνδέει τις παραπάνω μεταβλητές, έδειξε ότι υπάρχει άμεση και έμμεση σύνδεση μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της επίδοσης του οργανισμού με τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο να διαμεσολαβούν μερικώς την παραπάνω σχέση (Κατου, 2008).

Κάθε πρακτική παράγει δικιά της αποτελέσματα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η κάθε πρακτική λειτουργεί ανεξάρτητα. Έχει διαπιστωθεί ότι η βελτίωση στην επίδοση του οργανισμού επέρχεται όχι από τα μεμονωμένα αποτελέσματα αλλά από τον συνδυασμό και την αλληλεπίδρασή τους (δηλαδή η μια πρακτική στηρίζει την άλλη) (Martono et al., 2018).

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται από τις πιο σημαντικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης οι οργανισμοί προσαρμόζονται, συναγωνίζονται, διαπρέπουν, καινοτομούν, παράγουν, είναι ασφαλείς, βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους και πραγματοποιούν τους στόχους τους (Salas et al., 2012), ενισχύονται οι ικανότητες των ατόμων, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των ομάδων και προσδίδεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς (Bell et al., 2017), επηρεάζεται θετικά η ικανοποίηση στην εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων (Ogbonnaya and Valizade, 2018), προάγεται η απόκτηση γνώσης, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και βελτιώνεται η επίδοση της εργασίας, προκαλούνται μόνιμες/διατηρήσιμες αλλαγές σε γνώσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την απόκτηση της επάρκειας που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας (Salas et al., 2012).

Το αποτέλεσμα των επιπτώσεων των πρακτικών στους οργανισμούς διαπιστώνεται εύκολα. Αυτό που δεν μπορεί να διαπιστωθεί εύκολα είναι οι μηχανισμοί που μεσολαβούν για να παραχθούν τα αποτελέσματα. Πολλοί είναι οι ερευνητές που παρομοιάζουν την περιοχή που παρεμβάλλεται μεταξύ των πρακτικών και των αποτελεσμάτων τους με ένα μαύρο κουτί, υποδεικνύοντας τη δυσκολία εντοπισμού,

αναγνώρισης και καταγραφής των μηχανισμών βάσει των οποίων προκύπτουν τα αποτελέσματα. Έχει διαπιστωθεί ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παράγουν αποτελέσματα επίδοσης άμεσα και έμμεσα.

Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν την αναγκαιότητα συνδυασμού της κατάρτισης και ανάπτυξης μαζί με άλλες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή τη δημιουργία δεσμών πρακτικών, προκειμένου να προκύψει η μέγιστη δυνατή επίπτωση στην επίδοση (Aguinis and Kraiger, 2009; Aragón, Jiménez and Sans Valle, 2013).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η κατάρτιση «χτίζει» ικανότητες (σε νέους και παλιούς εργαζόμενους), τους προετοιμάζει για κατάληψη μελλοντικών θέσεων, βοηθά να ξεπεραστούν ανεπάρκειες σε κάθε είδος εργασίας (Elnaga and Imran, 2013).

Παρατηρήθηκε ότι η κατάρτιση και ανάπτυξη βελτιώνουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών μέσω βελτίωσης δεξιοτήτων, στάσεων, γνώσης και ικανοτήτων των εργαζομένων. Προκειμένου οι οργανισμοί να πετύχουν τους στόχους τους, πρέπει η κατάρτιση και ανάπτυξη καθώς και η επανακατάρτιση των εργαζομένων τους να επιδιώκεται και να είναι υποχρεωτική (Nwaeke and Obiekwe, 2017).

Στους δημόσιους οργανισμούς την τελευταία εικοσαετία από έλεγχο κανόνων και διαδικασιών έχουμε περάσει σε έλεγχο αποτελεσμάτων. Στην επίδοση αποδίδονται διαστάσεις ποιοτικές (όπως είναι η ποιότητα ή ακρίβεια της εργασίας που παράχθηκε, ο αριθμός καινοτόμων, νέων ιδεών από την μονάδα, η φήμη για «άριστη εργασία» και το ηθικό μονάδας προσωπικού) και ποσοτικές (όπως είναι η ποσότητα του έργου που παράχθηκε, η επίτευξη παραγωγής μονάδας, η επίτευξη στόχων υπηρεσιών και η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μονάδας) (Verbeeten, 2008).

Όπως διαπιστώθηκε από βιβλιογραφική έρευνα, η κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με τον εργαζόμενο, αλλά τελικός αποδέκτης είναι ο οργανισμός. Η επίπτωση στην επίδοση των οργανισμών τις περισσότερες φορές είναι έμμεση μέσω επίπτωσης (συνήθως θετικής) στην επίδοση των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ποικίλει ανάλογα με τον χαρακτήρα του οργανισμού (δημόσιο ή ιδιωτικό). Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η κατάρτιση, η αξιολόγηση επίδοσης, η διοίκηση καριέρας, εκφράζουν τις πολιτικές και τις στρατηγικές κάθε οργανισμού. Έρευνες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι των δημόσιων οργανισμών θεωρούν ότι δεν υπάρχει στους οργανισμούς τους η ποικιλία των πρακτικών που υπάρχει στους ιδιωτικούς οργανισμούς (Veloso, et al., 2015).

Το θέμα της κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων των δημόσιων οργανισμών είναι πάντα επίκαιρο. Στην χώρα μας ήδη από την δεκαετία του 1950 είχαν τονιστεί η

σημασία και η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων των δημόσιων οργανισμών, όπως προκύπτει και από την έκθεση του Προέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας Γ. Μαραγκόπουλου με τίτλο «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοικήσεως» (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος αναφέρονται σε Ασπρίδης, 2011, σ. 220).

Στην ελληνική νομοθεσία προβλέπεται το θέμα της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στο άρθρο 47 «Υπηρεσιακή εκπαίδευση»¹ του Κεφαλαίου Δ του νόμου 3528 (ΦΕΚ Α΄ 26/9.2.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», η υπηρεσιακή εκπαίδευση αναφέρεται ως δικαίωμα του υπαλλήλου, ορίζεται ο υποχρεωτικός χαρακτήρας της εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους, ορίζεται η υποχρέωση της υπηρεσίας να φροντίζει για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους καθώς και ο τρόπος πραγματοποίησης της εκπαίδευσης.

Για τους εργαζόμενους των δημόσιων οργανισμών η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων βελτιώνει την εργασιακή τους επάρκεια και αναβαθμίζει τόσο την ποιότητά τους όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσής τους.

Άλλοι παράγοντες που βρέθηκε ότι επιδρούν στην ποιοτική αναβάθμιση των εργαζομένων είναι το εργασιακό κλίμα, η παροχή των κατάλληλων μέσων και εξοπλισμού για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων, οι διαδικασίες προαγωγής που ακολουθούνται, η παροχή κινήτρων (π.χ. κατάλληλοι χώροι και συνθήκες εργασίας) και

Γ

Άρθρο 47

Υπηρεσιακή εκπαίδευση

1. Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα ιδίως στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή στο εξωτερικό, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά.
2. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα.
3. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.
4. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.
5. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού, είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι.. Ως προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών νοούνται όσα καθορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την ανώτατη εκπαίδευση.

ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης που ακολουθούνται (ομάδα έρευνας ΕΚΠΑ, αναφέρεται σε Ασπρίδης, 2011, σελ. 219).

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, δηλαδή «η σχεδιασμένη και συγκροτημένη μάθηση που έχει ως σαφή στόχο τη μείωση του χάσματος μεταξύ των απαιτούμενων και υπάρχουσών ικανοτήτων των υπαλλήλων, τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και την αποτελεσματικότερη, τελικά, εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος» (Ραμματά, 2011) εμπεριέχει την επιμόρφωση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς. (Ραμματά, 2017)

Σήμερα, η επιμόρφωση των εργαζομένων των δημόσιων οργανισμών (των νεοδιοριζόμενων και των ήδη υπηρετούντων) πραγματοποιείται κυρίως από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και από την αποκεντρωμένη δομή του που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠ), μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων επιμόρφωσης. Τα εν λόγω Ινστιτούτα αποτελούν δομές του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), του εθνικού στρατηγικού φορέα κατάρτισης και ανάπτυξης του συνόλου των εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και υλοποιούν δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) (ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ). Για το διοικητικό προσωπικό των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης μέσω των προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης Erasmus+ και Erasmus International, δίνεται μια επιπλέον δυνατότητα για επιμόρφωση σε φορείς του εξωτερικού (ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).

Συνοψίζοντας, αποτελεί κοινή διαπίστωση το γεγονός ότι η επίδοση σε όλους τους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, προκύπτει ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, με καθοριστικό παράγοντα το σύνολο των ανθρώπων τους. Η εφαρμογή καλών/έξυπνων πρακτικών συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της επίδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών.

Με την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι εργαζόμενοι αποκτούν/επικαιροποιούν γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντά τους. Ταυτόχρονα, αναπτύσσονται ως προσωπικότητες και εκδηλώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές στην εργασία τους. Η κατανόηση των σχέσεων που συνδέει τις πρακτικές με τα αποτελέσματα που προκαλούν είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς συντελεί στην επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του κάθε οργανισμού.

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια.

Τα πρώτα τέσσερα κεφάλαια αφορούν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους οργανισμούς, στους ανθρώπινους πόρους, στη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το 2^ο κεφάλαιο αφορά στην έννοια των πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης και στις διαστάσεις των αποτελεσμάτων τους σε επίπεδο εργαζομένων και σε επίπεδο οργανισμού. Το 3^ο κεφάλαιο αφορά στις επιπτώσεις των πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης στην επίδοση των εργαζομένων και των οργανισμών με ειδική αναφορά στους δημόσιους οργανισμούς. Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, τα ερευνητικά ερωτήματα και ο στόχος της διπλωματικής.

Τα υπόλοιπα δύο κεφάλαια αφορούν στην εμπειρική ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, στην ανάλυση των δεδομένων και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Στο 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα, οι προτάσεις και οι περιορισμοί της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

1.1 Οργανισμοί – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ως οργανισμός, ορίζεται «ένα σύνολο ανθρώπων ή ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ορισμένων ατόμων, οι οποίοι λειτουργούν υπό τους ίδιους όρους και αρχές, έχοντας ένα διαδεδομένο σύνολο μέσων προς χρήση (υλικών, τεχνικών κ.ά.) καθώς και μια σειρά ακολουθητέων διαδικασιών, ώστε να μπορεί να υλοποιήσει ο καθένας αποτελεσματικά τους τιθέμενους στόχους.» (Ραμματά, 2011). Σύμφωνα με τον Armstrong (2009, σ. 404), οργανισμός είναι μια οντότητα που υπάρχει για να επιτύχει έναν σκοπό μέσω της συλλογικής προσπάθειας των ανθρώπων που εργάζονται μέσα στον οργανισμό και για τον οργανισμό.

Επομένως, οι άνθρωποι δίνουν υπόσταση στον οργανισμό, καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία του και τη διάρκεια ζωής του (Ιορδάνογλου, 2008, σ. 21).

Κάθε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας. Αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων που καλούνται, ο καθένας ανάλογα με τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό, να συνυπάρξουν, να συνεργαστούν, να παράξουν αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός ως προς τον χαρακτήρα, τις στάσεις, τις συμπεριφορές που εκδηλώνει, τις ικανότητες και τις γνώσεις που έχει, το πώς αντιλαμβάνεται την εργασία του, το πώς αντιδρά στις πάσης φύσεως αλλαγές που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του οργανισμού.

Σήμερα, ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίζεται όχι τόσο ως κόστος για τον οργανισμό, αλλά ως πόρος (Ιορδάνογλου, 2008, σ. 21).

Οι οργανισμοί, καθώς αποτελούνται από άτομα, διαθέτουν κουλτούρα, την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως η «προσωπικότητα» του οργανισμού (Πετρίδου, 2011, σελ. 143). Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, έχει να κάνει με τις αξίες, τα πιστεύω, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις των εργαζομένων καθώς και τους κώδικες συμπεριφοράς τους.

Οι οργανισμοί, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, με παροχή υπηρεσιών οι δημόσιοι οργανισμοί και με παροχή αγαθών και υπηρεσιών οι ιδιωτικοί οργανισμοί (Φαναριώτης, 1999 σελ. 27-28).

Παρατηρείται διαφοροποίηση της στρατηγικής και της διοίκησης που εφαρμόζονται σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Καθοριστικός παράγοντας αυτής της

διαφοροποίησης είναι η αποστολή (mission). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως αποστολή την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, την παραγωγή δημόσιας αξίας που είναι εξουσιοδοτημένος ο οργανισμός να προσφέρει στους πολίτες/πελάτες και τελικά στην κοινωνία. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν ως αποστολή την εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων, είναι προσανατολισμένοι σε οικονομικούς στόχους οι οποίοι βασίζονται στον ανταγωνισμό για παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών και έχουν ως τελικό στόχο το κέρδος. (Knies and Leisink, 2018, Φαναριώτης, 1999, σ. 27-28).

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται «το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται για τη διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό», με τις δραστηριότητες να αφορούν σε πολιτικές και συστήματα όπως εξειδικευμένες πρακτικές (επαναπρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση κ.ά.), σε επίσημες πολιτικές (καινοτομία) και στη φιλοσοφία που καθορίζει τις αξίες του οργανισμού (Veloso, Tzafirir and Enosh, 2015).

Θεωρείται εξαιρετικά εύστοχος ο παρακάτω ορισμός που αποδίδεται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : «είναι η επιστήμη και η τέχνη της διοίκησης σχέσεων και ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού, των εργαζομένων και της κοινότητας» (Martono et al., 2018). Σύμφωνα με τον Γραμματικάκη (2014) «η λέξη επιστήμη παραπέμπει συνήθως στη λογική, την αντικειμενική γνώση, τους αυστηρούς κανονισμούς και τους νόμους ενώ η τέχνη από την άλλη πλευρά, συνδέεται με τη φαντασία ή τα συναισθήματα, την ελευθερία της έκφρασης, την ομορφιά.». Η ταυτόχρονη χρήση των όρων «επιστήμη» και «τέχνη» υποδηλώνει το πολυδιάστατο έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο όπως επισημαίνει η Πετρίδου (2011, σ.139), απαιτεί τη συνύπαρξη ειδικών ικανοτήτων και συναισθηματικής νοημοσύνης στα διοικητικά στελέχη.

Στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποδίδονται δύο θεμελιώδεις διαστάσεις, η «σκληρή», η οποία εστιάζει στην οικονομική πλευρά που αποβλέπει στον έλεγχο του κόστους και η «μαλακή», η οποία εστιάζει στην «ανθρώπινη» πλευρά (επικοινωνία, αξίες, δέσμευση, παροχή κινήτρων και κατάρτιση). (Storey, 2007; Legge, 1995 cited in Veloso, Tzafirir and Enosh, 2015, p. 5)

Σήμερα, η διοίκηση των εργαζομένων είναι προσανατολισμένη κυρίως στην ανάπτυξη και στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, τον μοναδικό πόρο του οργανισμού που παρουσιάζει δυναμικότητα, γνώση και εκδηλώνει προσπάθειες για ανάπτυξη της καριέρας του (Thoman and Lloyd (2018)).

Οι όροι «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» γενικά

θεωρούνται έννοιες ταυτόσημες. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζει πολιτικές κατάρτισης και ανάπτυξης που προάγουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και που μακροπρόθεσμα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να συνδυάζονται με την στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς αποτελούν τομείς που αλληλοεπιδρούν και επικαλύπτονται. Ο Werner (2014) τονίζει την ανάγκη εστίασης στην επίδοση και στην ευημερία των ατόμων του οργανισμού μέσω της στρατηγικής για επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.

Για έναν οργανισμό η ανάπτυξη των εργαζομένων του αποτελεί επένδυση και όχι κόστος. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υλοποιεί τη βούληση του οργανισμού για βελτίωση της επίδοσής του μέσω βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων του. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν το μήνυμα ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για αυτούς, τους δημιουργούνται αισθήματα υποχρέωσης στα οποία νιώθουν ότι οφείλουν να ανταποδώσουν και εκδηλώνουν συμπεριφορές που υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού (Lepak and Snell, 1999).

12 Πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, καλούνται σε καθημερινή βάση να αντιμετωπίσουν, να διαχειριστούν θέματα που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο τρόπος προσέγγισης και αντιμετώπισης αυτών των θεμάτων, καθορίζεται από τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχει υιοθετήσει κάθε οργανισμός. Γενικά, με τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ορίζονται οι φιλοσοφίες και οι αξίες του οργανισμού ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων (Armstrong, 2009, p. 988).

Κάθε οργανισμός για να πετύχει τους στόχους του, προσπαθεί να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτει. Με ορθολογική διαχείριση των πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών και τεχνολογικών) προκύπτουν τα επιθυμητά για κάθε οργανισμό αποτελέσματα, όπως προαναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό. Καθώς αποτελούν σπάνιο και αμίμητο ατού/περιουσιακό πόρο (Ogbonnaya and Valizade, 2018), η διοίκησή τους αποτελεί τομέα τεράστιας σημασίας.

Όπως αναφέρουν οι Knies και Leisink (2018) ήδη από την δεκαετία του 1990 ερευνητικές μελέτες έδειξαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και επίδοσης. Ο Huselid (1995) αναφέρεται ως από τους πρώτους ερευνητές που διεξάγοντας έρευνα στον τομέα αυτό, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συστήματα

εργασίας υψηλής επίδοσης (δηλ. εφαρμογή δέσμης πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης) έχουν σημαντική επίδραση στην οικονομική επίδοση των οργανισμών. Μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι η βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού από εφαρμογή τέτοιων πρακτικών προκύπτει μέσω επίπτωσης στα αποτελέσματα των εργαζομένων.

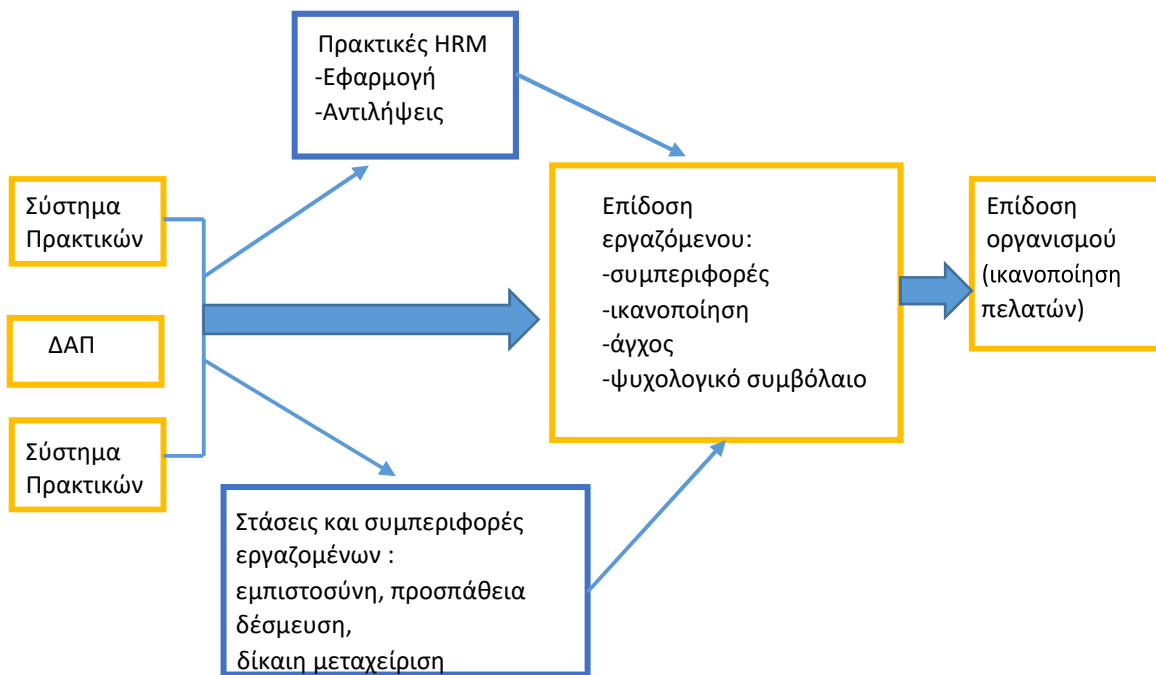
Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών. Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, συμπεριφορών εργαζομένων και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και επίδοσης οργανισμού σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η στρατηγική και η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος τις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Veloso, Tzafirir and Enosh, 2015; Katou, 2017).

Ειδικότερα για τους δημόσιους οργανισμούς, η αξιοποίηση των πρακτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (δηλαδή μέχρι ποιο σημείο οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι θα μπορέσουν να αναπτυχθούν αποτελεσματικά για τη μέγιστη επίτευξη ατομικών, συλλογικών, οργανωσιακών ή εθνικών στόχων) αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Tessema et al., 2015).

Οι οργανισμοί, δημόσιοι και οι ιδιωτικοί, εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που συνάδουν με την αποστολή τους, (Knies and Leisink, 2018). Καθώς, όπως ήδη προαναφέρθηκε, η αποστολή των δύο ειδών οργανισμών είναι διαφορετική, αναμένεται να υπάρχουν διαφορές και στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζουν.

Συγκρίνοντας τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στα δύο είδη των οργανισμών, διαπιστώνεται ότι αυτές που αφορούν στην ευεξία των εργαζομένων (όπως κατάρτιση, συμμετοχή) επικρατούν περισσότερο στους δημόσιους οργανισμούς. Αντίθετα στους ιδιωτικούς οργανισμούς επικρατούν περισσότερο πρακτικές που αφορούν στην ευελιξία και στην οικονομική επίδοσή τους. Γενικά, η στρατηγική του οργανισμού επηρεάζει τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, με την επιλογή κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα εφαρμοστούν για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων που έχουν τεθεί για την βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης (Katou, 2008).

Όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα 2, στο οποίο αποτυπώνεται η επίπτωση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργανωσιακή επίδοση μέσω επίπτωσης στην επίδοση των εργαζομένων.



(Πηγή : Veloso, Tzafrir and Enosh, 2015, σ. 4)

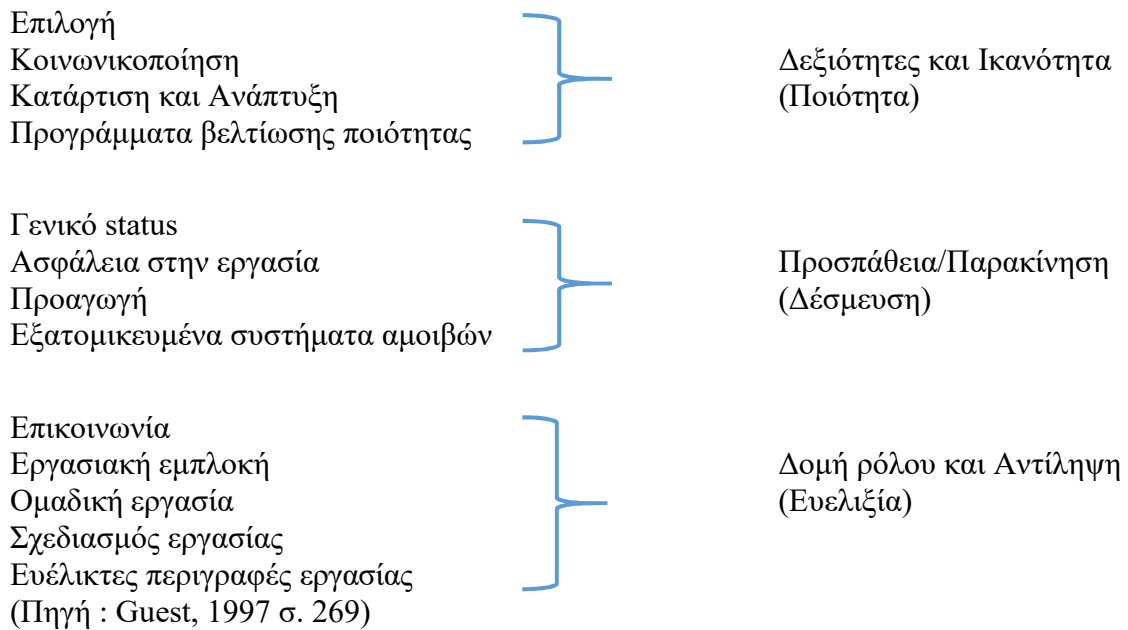
Διάγραμμα 2 : Επίπτωση πρακτικών ΔΑΠ σε επίδοση οργανισμού

Η οργανωσιακή επίδοση επηρεάζεται όταν εναρμονίζονται οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τους στόχους του οργανισμού και όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Veloso, Tzafrir and Enosh, 2015).

Το πώς συσχετίζεται ένα σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τα οργανωσιακά αποτελέσματα έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες και έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τους (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Ο Guest (1997) απέδωσε με το παρακάτω διάγραμμα 3 τη σχέση μεταξύ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αποτελεσμάτων σε επίπεδο εργαζομένων. Παραμένει επίκαιρη η άποψή του ότι επέρχεται βελτίωση στην επίδοση ενός οργανισμού όταν :

- α) ο οργανισμός φροντίζει ώστε το προσωπικό του να έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες μέσω εφαρμογής κατάλληλων πρακτικών
- β) ο οργανισμός μέσω παροχής κινήτρων έχει προσωπικό υποκινημένο που προσπαθεί για καλή επίδοση και που είναι δεσμευμένο στον οργανισμό και
- γ) οι ρόλοι και οι παράγοντες που αφορούν το είδος και την οργάνωση της εργασίας χαρακτηρίζονται από ευελιξία.



Διάγραμμα 3 : Σύνδεση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων

Καθώς οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποί τους, τα αποτελέσματα παράγονται από τους ανθρώπους των οργανισμών για τους ανθρώπους και για τον οργανισμό.

Η ύπαρξη καλών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό όπως είναι η αποζημίωση, η κατάρτιση, η εμπλοκή εργαζομένων βρέθηκε ότι επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία των εργαζομένων με άμεση επίπτωση στην επίδοσή τους (Martono et al., 2018), καθώς προάγουν τη δέσμευση, την υπευθυνότητά τους και την ενδυνάμωσή τους (Veloso, Tzafirir and Enosh, 2015).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαμορφώνουν διακριτικές συμπεριφορές δηλαδή «το πώς οι εργαζόμενοι επιλέγουν τον τρόπο που θα εργαστούν, πράγμα που δεν είναι ούτε αναμενόμενο ούτε απαιτούμενο» οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού (Katou, 2008).

Η εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο παρακίνησης για τους εργαζόμενους. Παρά το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές έχει ως αποτέλεσμα άτομα με ικανότητες, είναι αμφίβολο εάν θα έχει ως αποτέλεσμα άτομα δεσμευμένα στον οργανισμό ή υποκινημένα. Έχει διαπιστωθεί ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αντί να έχει θετική επίπτωση στο ηθικό και στην επίδοση του εργαζομένου θα μπορούσε να έχει αρνητική επίπτωση εάν δεν συμπληρώνεται με άλλους παράγοντες κινήτρων, όπως είναι η προαγωγή, η αμοιβή κ.ά.

Επίσης, δεν αρκεί ένας οργανισμός να έχει καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Πρέπει στη συνέχεια να είναι δυνατή η αξιοποίησή τους από τον οργανισμό. Όπως αναφέρει και ο Mello (2015) οι πρακτικές «ή επιφέρουν αποτελέσματα όλες μαζί σαν σύνολο ή πολεμούν η μια την άλλη». Θα μπορούσε να ειπωθεί για την κατάρτιση και ανάπτυξη ότι είναι απαραίτητες αλλά από μόνες τους δεν επαρκούν για να βελτιωθεί η επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επηρεάζεται πολύ από την παροχή κινήτρων, είναι και αυτή κρίσιμη (Tessema et al., 2015).

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την επίδοσή τους αναπτύσσουν δραστηριότητες μέσω πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η επιλογή έξυπνων πρακτικών που θα παρακινήσει τους εργαζόμενους να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα σε αυτήν την προσπάθεια. Με παροχή αμοιβών, κινήτρων και εργασιακής εμπλοκής και σχεδιασμού εργασίας προκαλείται άμεση και έμμεση επίπτωση στην οργανωσιακή επίδοση (Katou, 2008).

Εξέταση του διαμεσολαβητικού ρόλου των αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο, και ειδικότερα των μεταβλητών ικανοποίηση στην εργασία και δέσμευση εργαζομένων στη σχέση μεταξύ πρακτικών εργασίας υψηλής επίδοσης (High Performance Work Practices ή HPWP) και επίδοσης οργανισμού, έδειξε ότι συναφείς δέσμες πρακτικών εργασίας υψηλής επίδοσης (HPWP) ενδέχεται να επηρεάζουν θετικά στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (Ogbonnaya and Valizade, 2016).

Η άποψη ότι μεμονωμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μαζί σε δέσμες προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη επίπτωση στα αποτελέσματα, αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό των δεσμών πρακτικών εργασίας υψηλής επίδοσης (HPWP) (Beltrán-Martín et al., 2008; MacDuffie, 1995). Από τους Delaney και Huselid (1996) διατυπώθηκε η άποψη ότι υπάρχει και αλληλεπίδραση μεταξύ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στην περίπτωση αυτή, ενεργοποιούνται αμοιβαίες υποστηρικτικές ιδιότητες, με αποτέλεσμα ο συνδυασμός τους να επιφέρει μεγαλύτερη επίπτωση σε σχέση με την συνολική επίπτωση που επιφέρει το άθροισμα των αποτελεσμάτων των μεμονωμένων πρακτικών (MacDuffie, 1995).

Κατά την επιλογή των πρακτικών που θα συμπεριληφθούν στις δέσμες των πρακτικών εργασίας υψηλής επίδοσης (HPWP), πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν θετικά τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο. Η χρησιμοποίηση του μοντέλου AMO (Ability, Motivation, Opportunity to participate / Ικανότητα, Παρακίνηση, Δυνατότητα για συμμετοχή), ενός από τα πιο διακεκριμένα

θεωρητικά μοντέλα που περιγράφουν τον ενδιάμεσο ρόλο των αποτελεσμάτων επιπέδου ατόμου στη σχέση HPWP και επίδοσης ενδείκνυται για τον προσδιορισμό αυτών των παραγόντων (Van De Voorde, Paauwe and Van Veldhoven, 2012). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να βελτιώσουν στάσεις εργαζομένων και να ενισχύσουν την επίδοση οργανισμού εφόσον μπορέσουν να αναπτύξουν ικανότητες και παρακίνηση για καλή επίδοση εργαζομένων.

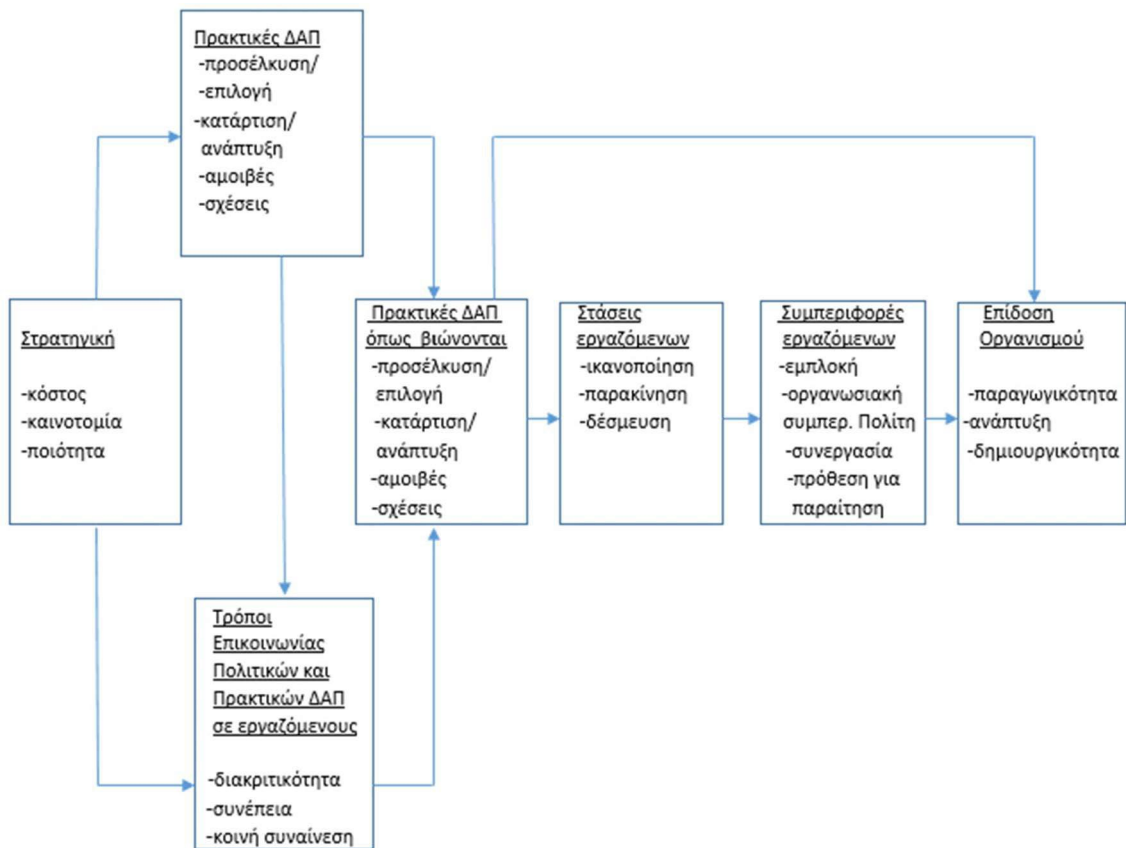
Ως σημαντικά θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμου, αναφέρονται η ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία (Jiang et al., 2012) («η θετικά συναισθηματική κατάσταση που αναδύεται σε έναν εργαζόμενο όταν ο ίδιος αξιολογεί τις εμπειρίες που έχει αποκομίσει από την εργασία του» (Barling et al., 2003)) και η δέσμευση στην εργασία («η θετική σχετιζόμενη με την εργασία ψυχολογική κατάσταση που εμπνέει τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία τους για τον οργανισμό τους» (Schaufeli & Bakker, 2004)).

Η στρατηγική μάθησης που αντανάκλα την καρδιά της κουλτούρας μάθησης του οργανισμού, συνεισφέρει επίσης θετικά στην επίδοση του οργανισμού. Χρειάζεται οι οργανισμοί να εστιάζουν στην συνεχή μάθηση και στην συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων τους, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει αξιολογη επίπτωση της κατάρτισης στην επίδοση του οργανισμού (Aprosopri et al., 2008).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επίδοση ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, εξωτερικών και εσωτερικών, με τον ανθρώπινο παράγοντα να παίζει κομβικό ρόλο. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντική η διερεύνηση και η κατανόηση όλων εκείνων των παραγόντων που εμπλέκονται στη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων.

Το παρακάτω διάγραμμα 4 περιγράφει αναλυτικά τις επιπτώσεις των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επίδοση του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη την στρατηγική του οργανισμού ως εξωτερικό παράγοντα.

Το διάγραμμα αποτυπώνει έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στη βελτίωση της επίδοσης ενός οργανισμού. Αυτός ο παράγοντας αφορά στο πώς αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και γενικά βιώνουν οι εργαζόμενοι τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα πάντα με τα ερεθίσματα που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους. Αποτελεί εξαιρετικής σημασίας παράγοντα, καθώς προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα που παράγονται στους εργαζόμενους (μέσα από τις στάσεις και συμπεριφορές τους) από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές (Katou, 2017).



Διάγραμμα 4 : Επιπτώσεις πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε επίδοση οργανισμού

(Πηγή : Katou, (2017), σ. 801)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

2.1 Η έννοια της κατάρτισης και ανάπτυξης

Στη σημερινή εποχή, οι περιορισμένοι διαθέσιμοι υλικοί πόροι, οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών/πολιτών για βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, έχουν στρέψει τους οργανισμούς σε προσαρμογή των στρατηγικών τους με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς αυτό τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. «Η στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το μέσο για αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση και ικανοποιητική διαχείριση των αλλαγών» (Ραμματά, 2011).

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε ότι οι πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ διαμορφώνουν δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές σε ατομικό επίπεδο. (Κατου, 2008). Παλαιότερα, οι όροι της κατάρτισης και της ανάπτυξης διακρίνονταν εννοιολογικά.

Ο όρος κατάρτιση αφορούσε σε «συστηματική προσέγγιση επηρεασμού γνώσης, δεξιοτήτων και στάσεων των ατόμων, προκειμένου να βελτιωθεί η ατομική, ομαδική και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα» ενώ ο όρος ανάπτυξη αφορούσε σε «συστηματικές προσπάθειες επηρεασμού γνώσης ή δεξιοτήτων των ατόμων, για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξης ή μελλοντικές εργασίες και/ή ρόλους» (Aguinis and Kraiger, 2009). Δηλαδή ο όρος κατάρτιση αφορούσε στο παρόν ενώ ο όρος ανάπτυξη ήταν προσανατολισμένος στο μέλλον και εστίαζε σε πιο γενικευμένες δεξιότητες (Bell et al., 2017).

Σύμφωνα με τον Fitzgerald (1992) η κατάρτιση αποτελεί το μέσο για την ανάπτυξη καθώς ανάπτυξη παρατηρείται αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της εκπαίδευσης / κατάρτισης.

Πολλές φορές δεν είναι εύκολο να εξακριβωθεί αν μια ερευνητική εργασία ασχολείται με την κατάρτιση, με την ανάπτυξη ή και με τους δύο όρους. Πολλοί ερευνητές χρησιμοποιώντας τον όρο κατάρτιση, αναφέρονται σε δραστηριότητες και κατάρτισης και ανάπτυξης (Aguinis and Kraiger, 2009; Bell et al., 2017).

Οι Somasundaram & Egan (2004) διερεύνησαν τους ορισμούς που είχαν αποδοθεί στις έννοιες της κατάρτισης, της ανάπτυξης και της κατάρτισης και ανάπτυξης από ερευνητές και ακαδημαϊκούς την περίοδο από το 1961 έως το 2002 και βρήκαν ότι η έννοια της κατάρτισης έχει υποστεί δραματικές αλλαγές τα τελευταία σαράντα χρόνια. Σήμερα, «Η κατάρτιση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι αποτελούν μέρη της ίδιας διαδικασίας. Είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Μπορούν να

συμβούν ταυτόχρονα ή να συμπληρώνουν το ένα το άλλο, χωρίς να έχουν απαραίτητα άμεση σχέση μεταξύ τους» (Obi-Anike and Ekwe, 2014).

Για τους σύγχρονους οργανισμούς, η ανάπτυξη δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης αποτελεί δράση ζωτικής σημασίας, αποτελεί τρόπο επιβίωσης, καθώς με την εξασφάλιση της συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Salas et al., 2012). Ο άνθρωπος, σε ρόλο εργαζόμενου, προσφέρει στο χώρο εργασίας με τις γνώσεις που κατέχει και τις ικανότητες που διαθέτει και συνεισφέρει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού του με τις αξίες και τις διαθέσεις του (Φαναριώτης, 1999, σ. 177).

Η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σήμερα δράση πρωταρχικής σημασίας για τους οργανισμούς. Όπως επισημαίνεται και από τους Boudreau και Ramstad (2012) ο οικονομικός τομέας, το παραγόμενο προϊόν και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τους σημαντικότερους τομείς για την επίτευξη αυτού του στόχου. Επομένως, οι οργανισμοί χρειάζονται στρατηγικές προσανατολισμένες μεταξύ άλλων και στους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η εκπαίδευση, που ορίζεται από τους Βακόλα και Νικολάου (2012, σ. 238) ως «προγραμματισμένη μαθησιακή εμπειρία», αποτελεί το μέσο για την απόκτηση νέων γνώσεων και νέων δεξιοτήτων ή για τη βελτίωση ικανοτήτων που ήδη υπάρχουν, με τελικό στόχο τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων.

Η γνώση που υπάρχει στους ανθρώπους του οργανισμού, «η οποία μπορεί να υποστεί επεξεργασία ως δεξιότητες και να εκφραστεί ως επίδοση» είναι αυτό που τελικά διατηρείται (Somasundaram and Egan, 2004).

Οι όροι μάθηση και κατάρτιση σχετίζονται αλλά δεν ταυτίζονται καθώς η μάθηση είναι μια διαδικασία απόκτησης νέας γνώσης και νέων συμπεριφορών, προκύπτει ως αποτέλεσμα εξάσκησης, μελέτης ή εμπειρίας και θεωρείται ότι είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα της κατάρτισης. Η μάθηση περιλαμβάνει σχετικά μόνιμες αλλαγές γνώσης, συμπεριφοράς, και συναισθηματικά αποτελέσματα εκμάθησης τα οποία περιλαμβάνουν βελτιωμένα κίνητρα και αυτοαποτελεσματικότητα (Salas et al., 2012).

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσω πολλών διαδικασιών. Καθώς εργάζονται και βελτιώνουν τον τρόπο εργασίας τους, μέσω διαδικασιών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, συμμετέχοντας με προσωπική τους πρωτοβουλία σε διαδικασίες που έχουν ως στόχο την προσωπική τους ανάπτυξη. Η τελευταία περίπτωση αφορά σε παρακολούθηση σεμιναρίων ή σειράς μαθημάτων κατάρτισης, ενασχόληση σε αυτοδιδασκαλία, συμμετοχή σε ομάδα μελέτης ή παρακολούθηση συνεδρίων (Poell and Krog, 2017).

Συνοψίζοντας, πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης επιφέρουν αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων και σε επίπεδο οργανισμού. Στην επόμενη ενότητα αναλύονται οι κυριότερες διαστάσεις των σχετικών αποτελεσμάτων.

2.2 Διαστάσεις αποτελεσμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο εργαζομένων

2.2.1 Εργασιακή επάρκεια

Για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να φέρει εις πέρας το έργο που θα του ανατεθεί χρειάζεται να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και τις κατάλληλες δεξιότητες.

Ως **δεξιότητες (skills)** ορίζονται «η συναφής γνώση και εμπειρία που είναι αναγκαία για την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος ή εργασίας ή/και το προϊόν της εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας το οποίο, μαζί με τη σχετική τεχνογνωσία, είναι χαρακτηριστικό της τεχνικής γνώσης». Διακρίνονται από την **ικανότητα (competence)** που αφορά σε «αποδεδειγμένη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιεί την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τα προσόντα ή τις γνώσεις του, ώστε να διαχειρίζεται με επιτυχία τόσο οικείες όσο και νέες επαγγελματικές καταστάσεις και απαιτήσεις».

Ως **γνώση (knowledge)** ορίζεται «το αποτέλεσμα της αφομοίωσης της πληροφορίας δια μέσου της μάθησης». Δηλαδή, είναι ένα σύνολο από γεγονότα, αρχές, θεωρίες και πρακτική που έχουν άμεση σχέση με έναν τομέα, π.χ. τον τομέα εργασίας. (Descy and Tessaring, 2002).

Για τις οργανωσιακές δεξιότητες (που ορίζονται από τους Sowa, Selden & Sandfort (2004) ως «η ανθρώπινη και δομική ικανότητα που προάγουν την δυνατότητα των οργανισμών να προσφέρουν προγράμματα και υπηρεσίες»), η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί μια από τις σημαντικές διαδικασίες που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, καθώς το προσωπικό ενός οργανισμού αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας του οργανισμού.

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες προσδιορίζουν την εργασιακή επάρκεια των εργαζομένων, δηλαδή την ικανότητα να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Καθώς στην εποχή μας όλα αλλάζουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς, προκύπτουν συνεχώς ανάγκες για νέες δεξιότητες, για επικαιροποίηση των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων και για απόκτηση νέας γνώσης.

Η εφαρμογή πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης συμβάλλει τα μέγιστα στην κάλυψη των παραπάνω αναγκών.

Επομένως, η κατάρτιση και ανάπτυξη καθώς και η μάθηση, που αποτελεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της κατάρτισης όπως ήδη προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής επάρκειας των εργαζομένων.

2.2.2 Εργασιακές στάσεις

Το πώς σκεφτόμαστε για οτιδήποτε μας περιβάλλει ή συμβαίνει γύρω μας αντικατοπτρίζεται στις στάσεις που τηρούμε και που εξωτερικεύουμε.

Οι **στάσεις (attitudes)** ορίζονται από τους Robbins και Judge (2011, σ. 57) ως «αξιολογικές δηλώσεις - είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς – για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα». Οι στάσεις είναι σύνθετες και θεωρείται ότι αποτελούνται από τρεις συνιστώσες. Τη **γνώση** (γνωσιακή συνιστώσα), το **συναίσθημα** (θυμική συνιστώσα) και τη **συμπεριφορά** (συμπεριφορική συνιστώσα). Οι παραπάνω τρεις συνιστώσες συνδέονται στενά μεταξύ τους. Για τους οργανισμούς η συμπεριφορική συνιστώσα θεωρείται ότι έχει την μεγαλύτερη σημασία (Robbins and Judge, 2011, p. 58).

Οι στάσεις αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς καθώς συνδέονται με την αντίληψη, την προσωπικότητα και τα κίνητρα των ατόμων (Ajzen and Fishbein, 2000). Δείχνουν πώς αισθάνεται ένα άτομο, πώς σκέφτεται και πώς αποφασίζει να ενεργήσει για ένα θέμα, μια κατάσταση. Συνήθως, όχι πάντα, οι στάσεις επηρεάζουν τις συμπεριφορές που πρόκειται να εκδηλώσει ένα άτομο.

Οι στάσεις που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους, είναι πολλές. Ως πιο σημαντικές εργασιακές στάσεις αναφέρονται η εργασιακή ικανοποίηση με καθοριστικό παράγοντα την παρακίνηση και η οργανωσιακή δέσμευση.

Η **εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)** είναι ένας όρος που δείχνει κατά πόσο ένας εργαζόμενος έχει θετικά αισθήματα για την εργασία του. Είναι αποτέλεσμα αλληλεπιδράσεων πολλών στοιχείων που αφορούν στον εργαζόμενο, στο περιβάλλον που εργάζεται, στους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζεται, στον οργανισμό του (Robbins and Judge, 2011, p. 66). Έχει άμεση σχέση με την παρακίνηση (υποκίνηση), τις στάσεις και τις αξίες κάθε εργαζομένου. (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Η **παρακίνηση (υποκίνηση) (motivation)** ορίζεται ως «οι ψυχολογικές δυνάμεις που προσδιορίζουν την κατεύθυνση του επιπέδου προσπάθειας ενός ατόμου καθώς και την επιμονή ενός ατόμου στο να αντιμετωπίσει εμπόδια» (Lockwood, 2010). Οι Robbins και Judge (2011, σ. 188) ορίζουν την παρακίνηση ως «τις διεργασίες που ευθύνονται για την

ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου». Τέλος, ο Μπουραντάς (2015, σ. 260) ορίζει την παρακίνηση ως «εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.»

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική, ψυχολογική διαδικασία που έχει να κάνει με προσπάθεια, επιμονή και ένταση και έχει ως τελικό αποδέκτη έναν στόχο ο οποίος έχει άμεση σχέση με μια ή περισσότερες ανάγκες του ατόμου. Βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι. Η παρακίνηση αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την προσέγγιση των εργαζομένων και την ώθησή τους στο να βελτιώσουν την επίδοσή τους. (Rossidis et al., 2015). Τα άτομα παρακινούνται μέσω κινήτρων οικονομικών ή μη οικονομικών. Η παροχή οικονομικών κινήτρων συναντάται κυρίως στους ιδιωτικούς οργανισμούς και αποτελεί πολύ ισχυρό παράγοντα παρακίνησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί στη χώρα μας δεν μπορούν να εκμεταλλευθούν αυτόν τον παράγοντα παρακίνησης εξαιτίας της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης της χώρας και του γενικότερου πλαισίου λειτουργίας τους.

Οι σημαντικότερες θεωρίες για την παρακίνηση μπορούν να καταταχθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις οντολογικές θεωρίες (θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών) που προσεγγίζουν την έννοια της παρακίνησης με βάση το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και τις μηχανιστικές θεωρίες που εξετάζουν τις συνθήκες και τις σχέσεις που συμβάλλουν στην βελτίωση της ικανοποίησης στην εργασία και κατ' επέκταση στην επίδοση των οργανισμών (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται : η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η διπολική θεωρία X και Y του McGregor. Στην περίπτωση αυτή, η ικανοποίηση στην εργασία σχετίζεται με την ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων .

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται : η θεωρία της ισοτιμίας του Adams, η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Olden. Ως παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση στην εργασία αναφέρονται ενδεικτικά η ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων, η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, η επίτευξη εργασιακών στόχων, το εργασιακό περιβάλλον. (Τσουνής και Σαράφης, 2016).

Τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωτερικά (extrinsic), όπως είναι οι οικονομικές απολαβές ή εσωτερικά (intrinsic), τα οποία αφορούν σε διαμόρφωση συμπεριφορών μέσω ικανοποίησης εσωτερικών ψυχολογικών αναγκών (Manolopoulos, 2008).

Τα κίνητρα μπορούν επίσης να ταξινομηθούν σε πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή. Οι πρώτες δύο κατηγορίες αφορούν σε κίνητρα που συνδέονται άμεσα με τη φύση του ανθρώπου, είναι έμφυτα και σε μεγάλο βαθμό καλύπτονται. Τέτοια κίνητρα είναι η πείνα, ο ύπνος (πρωτογενή κίνητρα), η ικανότητα, η περιέργεια, η δραστηριότητα, η στοργή (γενικά κίνητρα).

Τα δευτερογενή κίνητρα έχουν σχέση με το κοινωνικό, οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον του ανθρώπου και είναι πολύ σημαντικά για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται κίνητρα όπως της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της δύναμης, της εξουσίας (εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με την παρακίνηση, επιχειρεί να διαμορφώσει κατάλληλες εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, αποβλέποντας σε εργαζόμενους αποδοτικούς και αποτελεσματικούς, που θα επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την εργασία τους, την επίδοσή τους, την καλή λειτουργία του οργανισμού και τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.

Η **οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment)** αποτελεί σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011, σ. 63) έναν όρο που δείχνει κατά πόσο «ένας υπάλληλος ταυτίζεται με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του και αν επιθυμεί να παραμείνει μέλος του».

Θεωρείται ότι αποτελείται από τρεις διαστάσεις :

- τη **συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)** (κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό του και κατά πόσο πιστεύει στις αξίες του οργανισμού του)
- τη **συνεχιστική δέσμευση (continuance commitment)** (κατά πόσο ο εργαζόμενος αποφασίζει να παραμείνει στον οργανισμό για λόγους οικονομικής αξίας) και
- την **κανονιστική δέσμευση (normative commitment)** (κατά πόσο ο εργαζόμενος αποφασίζει να παραμείνει στον οργανισμό του για λόγους δεοντολογίας και ηθικής)

(Robbins and Judge, 2011, p. 63).

Η οργανωσιακή δέσμευση προκαλείται περισσότερο από εσωτερικούς και λιγότερο από εξωτερικούς παράγοντες και σημαντικό ρόλο παίζει το ίδιο το άτομο και όχι οι καταστάσεις που βιώνει.

Παρατηρείται ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης όταν «ο εργαζόμενος βιώνει θετικές καταστάσεις στην εργασία του» (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σ. 177).

2.2.3 Εργασιακές συμπεριφορές

Ενώ οι στάσεις αφορούν στο πώς σκεφτόμαστε για οτιδήποτε μας περιβάλλει ή συμβαίνει γύρω μας είτε στην προσωπική είτε στην εργασιακή μας ζωή, οι συμπεριφορές αφορούν στις πράξεις μας, στο πώς ενεργούμε σε κάθε κατάσταση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε.

Στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν συμπεριφορές που επηρεάζονται από οργανωσιακούς παράγοντες, όπως είναι η οργάνωση και οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα κίνητρα, και από προσωπικούς παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα, οι αξίες και οι στάσεις του εργαζομένου. (Πετρίδου, 2011, σ. 123).

Γενικά, είναι αναμενόμενο ένα εργασιακό περιβάλλον που αποσκοπεί σε εργαζόμενους ικανοποιημένους από τις συνθήκες εργασίας, λειτουργίας και διοίκησης του οργανισμού, να συμβάλλει στην πρόκληση θετικών εργασιακών συμπεριφορών, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στη δημιουργία εργασιακού κλίματος που προάγει την επίδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την επίδοση των οργανισμών.

Οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και επομένως και η κατάρτιση και ανάπτυξη, αφορούν στην κατανόηση όλων εκείνων των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό απαιτούνται δεξιότητες και γνώσεις που σχετίζονται με τη μελέτη και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Για το σύνολο αυτών των «ανθρώπινων δεξιοτήτων» χρησιμοποιείται ο όρος Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Robins and Judge, 2011).

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ένας τρόπος σκέψης σχετικά με άτομα, ομάδες και οργανισμούς, είναι διεπιστημονική καθώς χρησιμοποιεί αρχές, μοντέλα, θεωρίες και μεθόδους άλλων επιστημών, είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους και τις στάσεις τους, τις αντιλήψεις, τις ικανότητες μάθησης, τα συναισθήματά τους και τους στόχους τους (Ivancevich et al. cited in Armstrong, 2009, p. 293) και έχει ως στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών (Robins and Judge, 2011).

Σημαντικότερες εργασιακές συμπεριφορές είναι οι διακριτικές συμπεριφορές, η εργασιακή εμπλοκή και η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη.

Οι **διακριτικές συμπεριφορές (discretionary behaviors)** προσδιορίζουν μέχρι ποιο βαθμό ο εργαζόμενος επιλέγει το πώς θα εκτελέσει τα καθήκοντά του και τις ευθύνες του.

Η **εργασιακή εμπλοκή (job engagement)**, στην οποία αποδίδονται οι διαστάσεις του σθένους, της προσήλωσης και της απορρόφησης, χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα του εργαζομένου για τη δουλειά του. Από πολλούς ερευνητές θεωρείται το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης (job burnout) (Schaufelli et al., 2002).

Ο εργαζόμενος που εκδηλώνει αυτή την εργασιακή συμπεριφορά, παρουσιάζει μεγάλη ενεργητικότητα και πνευματική αντοχή στην εργασία του, χαρακτηρίζεται από μεγάλο ενθουσιασμό και περηφάνεια για τη δουλειά που κάνει, εργάζεται πολύ συγκεντρωμένος και συνήθως χάνει την αίσθηση του χρόνου καθώς βρίσκει εξαιρετικά μεγάλο ενδιαφέρον στη δουλειά του. (Βακόλα και Νικολάου, 2012; Schaufelli et al., 2002))

Η **οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (organizational citizenship behavior, OCB)**

αποτελεί μια άτυπη μορφή θετικής συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τους Bateman και Organ, (1983) περιλαμβάνει τις παρακάτω κύριες διαστάσεις:

- αλtruισμός (altruism) – αναφέρεται ως δράση εθελοντικής βοήθειας προς τους συναδέλφους
- ευγένεια (courtesy) – περιλαμβάνει ενέργειες που προλαμβάνουν τη δημιουργία προβλημάτων σε διαπροσωπικές σχέσεις
- φιλοτιμία (sportsmanship) – όταν ο εργαζόμενος υπομένει προκλητικό εργασιακό περιβάλλον και δείχνει αντοχή σε κατώτερες της βέλτιστης καταστάσεις
- ευσυνειδησία (conscientiousness) – όταν ο εργαζόμενος ξεπερνά τις τυπικές απαιτήσεις της εργασίας του, για παράδειγμα όταν εργάζεται πέραν του ωραρίου χωρίς να του ζητηθεί ή όταν εργάζεται με δική του πρωτοβουλία πέραν των τυπικών καθηκόντων του, χωρίς να έχει αξίωση σε πρόσθετες απολαβές
- αρετή (civic virtue) – συμμετοχή των εργαζομένων στην κοινωνική ζωή του οργανισμού και υποστήριξη των διοικητικών λειτουργιών του.

Αν και μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει ομοφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με ποιες ακριβώς πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οδηγούν σε εκδήλωση οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη (OCB), πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων συμπεριλαμβάνεται μεταξύ αυτών των πρακτικών.

Άλλες πρακτικές που θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλλουν στην εκδήλωση αυτής της αυθόρμητης θετικής συμπεριφοράς είναι η δίκαιη, ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. (Ocampo et al., 2018).

Παράγοντες που προκαλούν τέτοιες θετικές εργασιακές συμπεριφορές αποτελούν σήμερα προτεραιότητα για όλους τους οργανισμούς.

2.3 Διαστάσεις αποτελεσμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο οργανισμού

Η επίδοση του οργανισμού αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που προκύπτει ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, εσωτερικών και εξωτερικών. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό. Είναι επομένως αυτονόητο ότι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων θα βελτιώσουν στη συνέχεια την επίδοση των οργανισμών.

Αποτελέσματα που οδηγούν την επίδοση σε επίπεδο οργανισμού αφορούν στις παρακάτω κύριες διαστάσεις επίδοσης :

- βελτίωση αποτελεσματικότητας (επίτευξη στόχων) και αποδοτικότητας (επίτευξη στόχων με την χρησιμοποίηση των λιγότερο δυνατών πόρων για την επίτευξη των στόχων)
- ανάπτυξη (εάν ο οργανισμός αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητές του για επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων)
- ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία του οργανισμού μερών
- καινοτομία για προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες
- ποιότητα (ποσοστό % προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας)

(Katou and Budhwar, 2006)

Ειδικότερα για τους δημόσιους οργανισμούς, οι επιπτώσεις αφορούν σε ποιότητα και ακρίβεια παραγόμενου έργου, σε αριθμό καινοτομιών/νέων ιδεών από μια οργανική μονάδα, σε φήμη για αριστεία, σε βελτίωση ηθικού προσωπικού οργανικής μονάδα, σε ποσότητα παραγόμενου έργου, σε επίτευξη στόχων υπηρεσίας και σε αποδοτικότητα μονάδων οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3.1 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο εργαζομένων

Η κατάρτιση και ανάπτυξη είναι από τις πιο σημαντικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ήδη σε προηγούμενη ενότητα (Υποκεφάλαιο 1.2, Πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) έχει αναφερθεί η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, συμπεριφορών εργαζομένων και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Veloso, Tzafirir and Enosh, 2015). Κάθε μια από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχετίζεται με συγκεκριμένα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο.

Ενδεικτικά, ως αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο έχουν αναφερθεί :

-δομή εργασίας, ομαδική εργασία, παρακίνηση στην εργασία, κίνητρα για δημόσια υπηρεσία και επίδοση ατόμου (Brewer and Selden, 2000)

-άμεσες επιδράσεις σε στάσεις, συμπεριφορές και γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες των εργαζομένων (Tharenou, Saks and Moore, 2007)

-ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που βελτιώνουν επίδοση και παραγωγικότητα εργαζομένων – προσθήκη αξίας στον εργαζόμενο (Elnaga and Imran, 2013)

-ικανότητες καριέρας, ικανοποίηση εργαζομένου, επίδοση εργαζομένου και στον οργανισμό ανάπτυξη σε αγορές, οργανωσιακή επίδοση, διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού (Jehanzeb and Bashir, 2013)

-δεξιότητες, γνώση, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση/βελτίωση/ενίσχυση της επίδοσης του οργανισμού (Thang and Buyens, 2008)

-ανάπτυξη δεξιοτήτων που έχει ως αποτέλεσμα βελτίωση ηθικού εργαζομένων και προσαρμοστικότητας στην αλλαγή (Kum, Cowden and Karodia, 2014)

-σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση στην εργασία (Mehmood et al., 2017)

Οι ερευνητές Tharenou, Saks και Moore (2007) κατέταξαν τα αποτελέσματα της κατάρτισης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό στις παρακάτω κατηγορίες :

- στάσεις εργαζομένων (ικανοποίηση, εμπλοκή, δέσμευση) και παρακίνηση
- συμπεριφορές (διατήρηση εργατικού δυναμικού, απουσία από την εργασία)
- ανθρώπινο κεφάλαιο (σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων)

- γενικά αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού
- αποτελέσματα που αφορούν σε αντίληψη (τι αντίληψη έχουν οι διευθυντές για τις στάσεις των εργαζομένων τους)

Η ευημερία (well-being) των εργαζομένων και οι συμπεριφορές τους, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την επίδοση των οργανισμών. Παρατηρήθηκε (Horwitz and Jain, 2008) ότι όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την «αμοιβαιότητα του ενδιαφέροντος» και την υπευθυνότητα μεταξύ τους και μεταξύ των οργανισμών, αναπτύσσουν αυθόρμητα θετικές εργασιακές συμπεριφορές που ωφελούν το σύνολο. Σύμφωνα με τον Katz (1964) αφού οι οργανισμοί αναμένουν από τους εργαζομένους τους να επιδείξουν αξιόπιστες συμπεριφορές ευθυγραμμισμένες με τις υποχρεωτικές απαιτήσεις της εργασίας τους, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκδηλώσουν «καινοτόμα και αυθόρμητη συμπεριφορά» πέραν των απαιτήσεων του ρόλου τους.

3.2 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης σε επίπεδο οργανισμού

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αφορούν στην κατάρτιση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων, έχουν τις περισσότερες φορές θετική επίπτωση στην επίδοση ενός οργανισμού. Η επίπτωση αυτή είναι είτε έμμεση, μέσω επίπτωσης στην επίδοση των εργαζομένων με παραγωγή αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο, είτε άμεση, μέσω απευθείας επίπτωσης στην επίδοση των οργανισμών.

Από συστηματική βιβλιογραφική έρευνα των Polese et al. (2017) για τους παράγοντες που μπορούν να παράξουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην επίδοση των δημόσιων οργανισμών, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν οι παρακάτω διαφορετικές μεταβλητές επίδοσης :

1. διαθεσιμότητα σε πόρους
2. ικανότητα παραγωγής προϊόντων
3. οργανωσιακές δεξιότητες
4. αποτελέσματα ως προς την ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών
5. αποτελέσματα ως προς συμπεριφορικές και περιβαλλοντικές αλλαγές
6. τάση για ανάπτυξη σχεσιακών δικτύων

Άλλες μεταβλητές επίδοσης είναι : το επίπεδο παραγωγικότητας, ο ρυθμός καινοτομίας, ο ρυθμός τζίρου ή αλλαγής, η οργανωσιακή δέσμευση, η παραγωγικότητα, η κερδοφορία. (McNamara et al., 2012).

Η κατάρτιση και ανάπτυξη εκτός από τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο παράγουν αποτελέσματα και σε επίπεδο οργανισμού. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα παρακάτω αποτελέσματα :

-παραγωγικότητα: αυξημένη επιτυχία σε προγράμματα ποιότητας, μείωση αποτυχιών ή ελαττωμάτων στην εργασία, μείωση αλλαγής προσωπικού (staff turnover), μειωμένες ανάγκες επίβλεψης, δυνατότητα για προαγωγή, καλύτερες capabilities για διεξαγωγή περισσότερων προγραμμάτων, αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων (Nel et al. cited in Kum, Cowden and Karodia, 2014, p. 80)

-έμμεση επίπτωση στην επίδοση του οργανισμού, καθώς βελτιώνεται η οργανωσιακή μάθηση (η οργανωσιακή μάθηση διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ κατάρτισης και επίδοσης οργανισμού) (Aragón, Jiménez and Sans Valle, 2014)

-επίπτωση στην οικονομική επίδοση του οργανισμού (Darwish, Singh and Wood, 2016)

-θετική επίπτωση σε επίδοση δημόσιου οργανισμού (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα) (Karia, et al., 2016)

-οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, μέσω επίπτωσης στην αύξηση της ικανοποίησης στην εργασία και στην μείωση στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων (η επίπτωση αφορά σε διαπροσωπικές σχέσεις και σε ομαδική εργασία) (Obi-Anike and Ekwe, 2014).

-σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση στην εργασία και στην οργανωσιακή επίδοση (Mehmood et al., 2017)).

3.3 Επιπτώσεις κατάρτισης και ανάπτυξης στην επίδοση των δημόσιων οργανισμών

Το περιεχόμενο της στρατηγικής αποτελεί κλειδί για την οργανωσιακή επίδοση στον δημόσιο τομέα. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό τα προγράμματα κατάρτισης να είναι ευθυγραμμισμένα με την στρατηγική του οργανισμού (Rajasekar and Khan, 2013). Έχει παρατηρηθεί ότι δεν παράγονται πάντα θετικά αποτελέσματα από την κατάρτιση και ανάπτυξη στους εργαζόμενους. Αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι (κυρίως στους δημόσιους οργανισμούς) που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μόνο και μόνο για να αποκτήσουν την πιστοποίηση, η οποία θα αποτελέσει προσόν για την υπηρεσιακή τους εξέλιξη (Rajasekar and Khan, 2013). Αποτελεί ευθύνη και καθήκον των στελεχών του οργανισμού να αλλάζουν τέτοιες νοοτροπίες. Για να το πετύχουν αυτό, χρειάζεται να επικοινωνήσουν στους εργαζόμενους πως τα οφέλη που θα αποκτήσουν θα έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στο χώρο εργασίας τους αλλά και στους ίδιους.

Εκτός όσων προαναφέρθηκαν, η κατάρτιση και ανάπτυξη αποτελούν από τους πιο βασικούς παράγοντες προσέγγισης της αλλαγής στον δημόσιο τομέα μέσω του αποτελέσματος της μάθησης. «Οι άνθρωποι αλλάζουν τους οργανισμούς μέσω της μάθησης.» Η μάθηση περιλαμβάνει την κινητοποίηση και τη δυνατότητα να αναγνωρίζουμε και να λύνουμε προβλήματα ανθρώπινα, κοινωνικά, οικονομικά και τεχνολογικά, τα οποία επηρεάζουν συνολικά την ατομική και την οργανωσιακή επίδοση. Η μάθηση περιλαμβάνει όχι μόνο αλλαγές σε νοοτροπία αλλά και σε συστηματικές δράσεις (Rusaw, 2007). Η οργανωσιακή αλλαγή περιλαμβάνει αλλαγές στις συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού. Η κατάρτιση και η επανεκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή, κυρίως σε περιπτώσεις σχεδιασμένης οργανωσιακής αλλαγής. (Fernandez and Rainey, 2006)

Γενικά, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φαίνεται ότι οδηγούν σε αποτελέσματα υψηλής δέσμευσης των εργαζομένων, υψηλής ποιότητας προσωπικό (όσον αφορά ικανότητες, γνώση και δεξιότητες) και μεγάλης ευελιξίας προσωπικό. Τα παραπάνω πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τον σχεδιασμό πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς έχει βρεθεί ότι μόνο όταν και τα τρία είδη αυτών των αποτελεσμάτων επιτευχθούν μπορούμε να περιμένουμε αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων και αυξημένη επίδοση (Guest, 1997).

Επομένως, χρειάζεται εστίαση στο πεδίο της κατάρτισης, καθώς τα αποτελέσματά της είναι ιδιαίτερα σημαντικά τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο. Καθώς οι δραστηριότητες κατάρτισης εκτός από όφελος επιφέρουν και κόστος για τον οργανισμό, χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός και οργάνωση για την ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους και τη μεγιστοποίηση του οφέλους (Milhem, Abushamsieh and Aróstegui, 2014).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια έννοια που έχει να κάνει με γνώση, δεξιότητες και ικανότητες ενσωματωμένες σε άτομα, που συσσωρεύθηκαν μέσω τυπικών και άτυπων διαδικασιών. Η κουλτούρα της κατάρτισης του δημόσιου τομέα είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιείται ο χρόνος απουσίας του εργαζόμενου από την θέση του, καθώς οι ανάγκες της εργασίας προηγούνται των μοναδικών αναγκών του εργαζόμενου. Πολλές φορές η μορφή της κατάρτισης που υιοθετείται από τους δημόσιους οργανισμούς είναι προσανατολισμένη σε βραχυπρόθεσμη μάθηση (Keep, 2002) και συχνά δεν συνδέεται με τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του ατόμου ή του οργανισμού. Χρειάζεται να υπάρχει πρόβλεψη για μακροπρόθεσμη μάθηση. Αυτό επιβάλλεται από τις τεχνολογικές

εξελίξεις που απαιτούν συνεχή ανανέωση και ενημέρωση των δεξιοτήτων καθώς και τους εξελισσόμενους τύπους εργασίας (Jorgensen, 2004).

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, προκύπτει ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη, από τις σημαντικότερες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, επιφέρουν έμμεσες και άμεσες επιπτώσεις στην επίδοση των οργανισμών, είτε δημόσιων είτε ιδιωτικών.

Οι έμμεσες επιπτώσεις αφορούν σε βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων, καθώς :

- προάγουν την απόκτηση και την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, δημιουργικότητας, γνωστικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων για ομαδική εργασία/σχέσεις, ικανότητα για αποτελεσματική προσαρμογή σε αναδυόμενες τάσεις

- δημιουργούν / αναπτύσσουν ικανότητες και δεξιότητες

- βελτιώνουν την επίδοση των εργαζομένων, το ηθικό τους και τη συμπεριφορά τους, την αυτοπεποίθηση στην εκτέλεση εργασίας, την ποιότητα των προϊόντων / των υπηρεσιών που παράγονται

- βοηθούν τους εργαζόμενους να διατηρήσουν και να επεκτείνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, να μπορούν να προσαρμόζονται σε νέες εξελίξεις και σε αλλαγές

- προετοιμάζουν τους εργαζόμενους για κατάληψη θέσεων ευθύνης, αυξάνουν τις ευκαιρίες για εξέλιξη καριέρας

- παρακινούν τους εργαζόμενους να ενισχύσουν, να αυξήσουν την επίδοσή τους

- βελτιώνουν δεξιότητες για ομαδική εργασία και συνεργασία, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, ικανότητα για καινοτομία

- βοηθούν σε ανάπτυξη ακεραιότητας.

Γενικά για τους δημόσιους οργανισμούς, η εφαρμογή πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης αποτελεί παράγοντα στρατηγικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό τους και για την αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών τους.

«Οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποί τους» (Schneider, 1987). Για να παρουσιάσουν καλή επίδοση βασίζονται στους εργαζόμενους τους. Επομένως, χρειάζονται προσωπικό αφοσιωμένο, ενθουσιώδες, πιστό, με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του και από τη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών του οργανισμού, που να έχει καλή επικοινωνία τόσο με τους συναδέλφους του όσο και με τα ανώτερα στελέχη. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν στις στάσεις που τηρούν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό τους και τις συμπεριφορές που θα εκδηλώσουν καθημερινά στον χώρο εργασίας τους.

Δεν αρκεί όμως, απλά να εφαρμόζονται καλές πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης από την πλευρά του οργανισμού. Εξαιρετικά μεγάλη σημασία έχει και ο τρόπος που επικοινωνούνται αυτές οι πρακτικές στους εργαζόμενους, καθώς με τον τρόπο αυτό

προσδιορίζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους και κατ' επέκταση οι αντιδράσεις τους (Katou, Budhwar and Patel, 2014). Δεν αντιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο τρόπο τις ενέργειες του οργανισμού τους, ούτε εκδηλώνουν όλοι τις ίδιες στάσεις και τις ίδιες συμπεριφορές. Μια μερίδα εργαζομένων είναι δεδομένο ότι θα αντιμετωπίσει με δυσπιστία, άγχος και καχυποψία αυτές τις ενέργειες, παρανοώντας τους σκοπούς του οργανισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι και ιδιαίτερος και απρόβλεπτος. Η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης, συναδελφικότητας, ειλικρίνειας και καλής πίστης ώστε να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών του οργανισμού και διάθεση για από κοινού αντιμετώπιση των πάσης φύσεως καταστάσεων που προκύπτουν στην πορεία, θα συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση τέτοιων αρνητικών αντιδράσεων.

Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν κάτω από δύσκολες συνθήκες. Η μείωση των δαπανών και του προσωπικού, η έλλειψη κινήτρων σε συνδυασμό με την αύξηση των απαιτήσεων για καλύτερες υπηρεσίες, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Σε αυτό το αντίξοο περιβάλλον, αποτελεί πρόκληση για τους δημόσιους οργανισμούς η βελτίωση της επίδοσής τους μέσω της βελτίωσης των εργαζομένων τους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν βρίσκουν πάντα εφαρμογή τους δημόσιους οργανισμούς οι πρακτικές που έχουν μελετηθεί και εφαρμοστεί στους ιδιωτικούς οργανισμούς. Εξαίρεση κατά την άποψή μας αποτελούν οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης, οι οποίες συμβάλλουν σε γνώσεις και δεξιότητες, διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές και δημιουργούν προσωπικό πρόθυμο να συνεισφέρει στην βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ – ΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

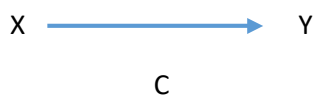
4.1 Η έννοια της διαμεσολάβησης (MEDIATION)

Σε πολλές ερευνητικές εργασίες διαπιστώνεται ότι η σχέση που συνδέει την κατάρτιση και ανάπτυξη με την επίδοση του οργανισμού διαμεσολαβείται από αποτελέσματα που αφορούν στο ατομικό επίπεδο. Ως τέτοια αποτελέσματα-διαμεσολαβητές (mediators) αναφέρονται οι ικανότητες των εργαζομένων, η παρακίνηση και οι σαφείς ρόλοι (MacDuffie, 1995), γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (Katou, 2008), η οργανωσιακή μάθηση (Aragón, Jiménez and Sans Valle, 2013), η ικανοποίηση στην εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων (Ogbonnaya and Valizade, 2016).

Τα παραπάνω αποτελέσματα-διαμεσολαβητές εξηγούν γιατί οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης οδηγούν σε βελτίωση επίδοσης οργανισμού. Με άλλα λόγια, υποδηλώνεται η αιτιότητα στη σχέση που τις συνδέει.

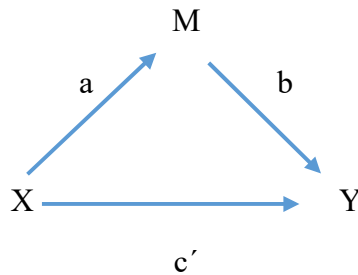
Οι διαμεσολαβητικές μεταβλητές αποτελούν «επεξηγηματικούς μηχανισμούς» που δείχνουν τη φύση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών (Mathieu and Taylor, 2006). Σύμφωνα με τους Baron and Kenny (1986) μια μεταβλητή λειτουργεί ως διαμεσολαβητική όταν ευθύνεται για τη σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (predictor – μεταβλητή πρόβλεψης) και της εξαρτημένης μεταβλητής (criterion – μεταβλητή κριτηρίων).

Στην περίπτωση που έχουμε μια ανεξάρτητη μεταβλητή X (causal variable) η οποία θεωρείται ότι προκαλεί αποτελέσματα σε μια άλλη μεταβλητή Y (outcome), την εξαρτημένη μεταβλητή, η σχέση τους απεικονίζεται στο διάγραμμα 5, όπου το μονοπάτι c ονομάζεται συνολικό αποτέλεσμα (total effect) του X στο Y :



Διάγραμμα 5 : Συνολικό αποτέλεσμα του X στο Y (total effect)

Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της X μεταβλητής στο Y διαμεσολαβείται από μια τρίτη μεταβλητή M, η σχέση απεικονίζεται στο διάγραμμα 6 ως εξής :



Διάγραμμα 6 : Αποτέλεσμα του X στο Y με διαμεσολαβητή το M

Το μονοπάτι c' είναι το άμεσο αποτέλεσμα του X στο Y (direct effect) όταν το επίπεδο του M διατηρείται σταθερό. Το μονοπάτι a είναι το αποτέλεσμα του X στο M, το μονοπάτι b είναι το αποτέλεσμα του M στο Y και το γινόμενο ab αποτελεί το έμμεσο αποτέλεσμα (indirect effect) του X στο Y μέσω του M.

Όταν το έμμεσο αποτέλεσμα ab (indirect effect) του X στο Y είναι στατιστικά σημαντικό, τότε έχουμε διαμεσολάβηση. Στην περίπτωση αυτή, το άμεσο αποτέλεσμα c' μπορεί να μηδενίζεται, δηλαδή να μην είναι πια στατιστικά σημαντικό ή μπορεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση, δηλαδή το αποτέλεσμα του X στο Y οφείλεται εξ' ολοκλήρου στο M ενώ στη δεύτερη περίπτωση, όταν το αποτέλεσμα του X στο Y οφείλεται κατά ένα μέρος στο M, εξακολουθούμε όμως να έχουμε και αποτέλεσμα απευθείας από το X στο Y, τότε έχουμε μερική διαμεσολάβηση (Kane and Ashbaugh, 2017).

4.2 Ερευνητικές υποθέσεις - Ερευνητικά ερωτήματα – Στόχος της διπλωματικής

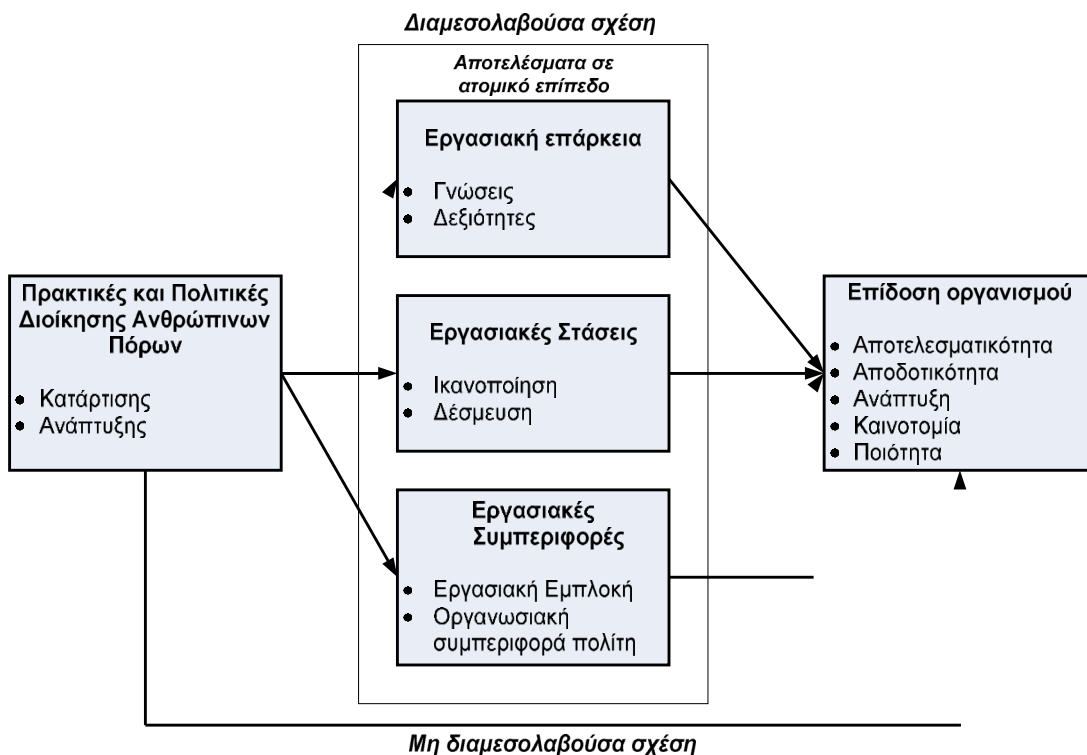
Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κατάρτισης και ανάπτυξης) παράγουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο επίδοσης οργανισμού άμεσα και έμμεσα, μέσω αποτελεσμάτων σε επίπεδο εργαζομένων. Ως κυριότερα αποτελέσματα αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση οι γνώσεις και οι δεξιότητες που συνιστούν την εργασιακή επάρκεια, η ικανοποίηση και η δέσμευση στην εργασία που συνιστούν τις πιο σημαντικές εργασιακές στάσεις, η εργασιακή εμπλοκή και η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη που αποτελούν δύο από τις πιο σημαντικές θετικές εργασιακές συμπεριφορές. Αυτές είναι οι διαστάσεις που αποτελούν τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαμορφώνονται δύο υποθέσεις :

H1 - Υπόθεση της διαμεσολάβησης : Η σχέση μεταξύ πολιτικών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κατάρτισης και ανάπτυξης) και επίδοσης του οργανισμού διαμεσολαβείται θετικά από τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο (εργασιακή επάρκεια, εργασιακές στάσεις, εργασιακές συμπεριφορές) και

H2 - Υπόθεση της μη διαμεσολάβησης : Οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κατάρτισης και ανάπτυξης) επηρεάζουν απευθείας και θετικά την επίδοση του οργανισμού.

Οι παραπάνω υποθέσεις απεικονίζονται στο διάγραμμα 7 (το λειτουργικό υπόδειγμα της έρευνας) που ακολουθεί.



Διάγραμμα 7 : Λειτουργικό Υπόδειγμα της έρευνας

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η έρευνα σχετικά με το αν υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση στη σχέση που συνδέει τις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης με την επίδοση του οργανισμού ή αν η σχέση αυτή διαμεσολαβείται από τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο και συνεπώς η διαμεσολάβηση είναι μερική.

Στην περίπτωση που ισχύει η υπόθεση H1 χωρίς να ισχύει η υπόθεση H2, τότε η διαμεσολάβηση είναι πλήρης, ενώ στην περίπτωση που ισχύει η υπόθεση H1 και ταυτόχρονα ισχύει και η υπόθεση H2, τότε η διαμεσολάβηση είναι μερική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Διεξαγωγή έρευνας – Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, με διαβαθμισμένη κλίμακα Likert. Επιλέχθηκε να εφαρμοστεί δειγματοληψία ευκαιρίας (convenience sampling) με κριτήριο την ευκολία πρόσβασης του δείγματος και την ταχύτητα συλλογής των δεδομένων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των εργαζομένων του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Αναφορικά με τη δομή, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 6 τμήματα.

Το πρώτο τμήμα αφορά στα προσωπικά στοιχεία του ερωτώμενου : Φύλο, Ηλικία, Θέση εργασίας, Συνολικά έτη υπηρεσίας, Έτη εργασίας στο Α.Π.Θ., Έτη εργασίας στην παρούσα θέση και Επίπεδο εκπαίδευσης (συνολικά 7 ερωτήσεις).

Το δεύτερο τμήμα αφορά στις αντιλήψεις του ερωτώμενου αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης, την ανεξάρτητη μεταβλητή του λειτουργικού υποδείγματος (4 προτάσεις για την κατάρτιση και 4 προτάσεις για την ανάπτυξη).

Τα επόμενα τρία τμήματα αφορούν στα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο, όπως προσδιορίζονται από τις μεταβλητές της εργασιακής επάρκειας, των εργασιακών στάσεων και των εργασιακών συμπεριφορών. Ειδικότερα :

Το τρίτο τμήμα αφορά στην εργασιακή επάρκεια, όπως προσδιορίζεται από τις διαστάσεις γνώσεις και δεξιότητες (3 προτάσεις για κάθε διάσταση).

Το τέταρτο τμήμα αφορά στις εργασιακές στάσεις, όπως προσδιορίζονται από τη μεταβλητή της παρακίνησης (υποκίνησης) με τις διαστάσεις αναγνώριση (3 προτάσεις), κίνητρα (4 προτάσεις) και σχέσεις (4 προτάσεις) και τη μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης με τις διαστάσεις συναισθηματική δέσμευση (7 προτάσεις), συνεχιστική δέσμευση (4 προτάσεις) και κανονιστική δέσμευση (4 προτάσεις).

Το πέμπτο τμήμα αφορά στις εργασιακές συμπεριφορές, όπως προσδιορίζονται από τη μεταβλητή της εργασιακής εμπλοκής με τις διαστάσεις σθένος (6 προτάσεις), προσήλωση (5 προτάσεις) και απορρόφηση (6 προτάσεις) και την μεταβλητή της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη με τις διαστάσεις αλτρουισμός (συμπεριφορά βοήθειας), ευγένεια, φιλοτιμία, ευσυνειδησία και αρετή (4 προτάσεις για κάθε διάσταση).

Ο ερωτώμενος κλήθηκε να σημειώσει κατά πόσο συμφωνεί με κάθε μια από τις προτάσεις στα παραπάνω τμήματα του ερωτηματολογίου, σε 5-βαθμη κλίμακα Likert (1=απόλυτα διαφωνώ, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=απόλυτα συμφωνώ).

Το έκτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορά στην αντίληψη του ερωτώμενου για την επίδοση του οργανισμού του. Ζητείται να κατατάξει τη συνολική επίδοση του οργανισμού ως προς την παραγωγικότητα, όπως αυτή προσδιορίζεται από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, ως προς την ανάπτυξη, όπως αυτή προσδιορίζεται από την ανάπτυξη και την ικανοποίηση και ως προς τη δημιουργικότητα, όπως αυτή προσδιορίζεται από την καινοτομία και την ποιότητα, σε 5-βαθμη κλίμακα Likert (1=πολύ κακή, 2=κακή, 3=ούτε κακή ούτε καλή, 4=καλή, 5=πολύ καλή)

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με την εφαρμογή Google Forms το οποίο στη συνέχεια, κατόπιν άδειας του αρμόδιου Αντιπρύτανη Διοικητικών Υποθέσεων διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους διοικητικούς υπαλλήλους του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Η εφαρμογή Google Forms επιλέχθηκε για την ευκολία που παρέχει στη δημιουργία, στη διανομή, στη συμπλήρωση και στη συλλογή καθώς και στην επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

Η διακίνηση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο συνοδεύταν από ενημερωτική επιστολή, πραγματοποιήθηκε στις 10/12/2019.

Συλλέχθηκαν απαντήσεις για χρονική περίοδο τριών εβδομάδων.

Η συνοδευτική επιστολή (παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ, σελ. 78) ενημέρωνε για το λόγο και το σκοπό της έρευνας, περιείχε τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας για πιθανή παροχή διευκρινήσεων και διαβεβαίωνε για την ανωνυμία της έρευνας και την αποκλειστική χρήση των αποτελεσμάτων για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Στην επιστολή είχε ενσωματωθεί σύνδεσμος για άμεση πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

Απαντήθηκαν 132 ερωτηματολόγια.

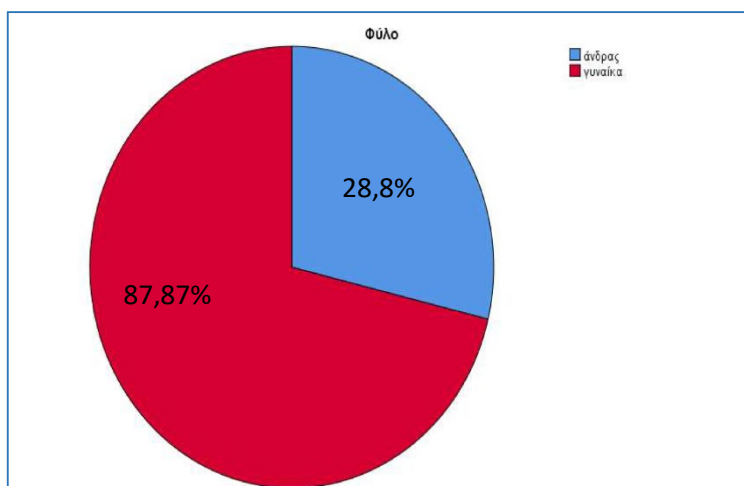
Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics version 25.

Έγινε εξαγωγή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων σε πίνακα excel, μια δυνατότητα που δίνει η εφαρμογή της Google Forms. Στη συνέχεια, τα δεδομένα κατάλληλα κωδικοποιημένα, εισήχθησαν στο λογιστικό φύλλο του SPSS (Data View) για τη στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

5.2 Παρουσίαση του δείγματος

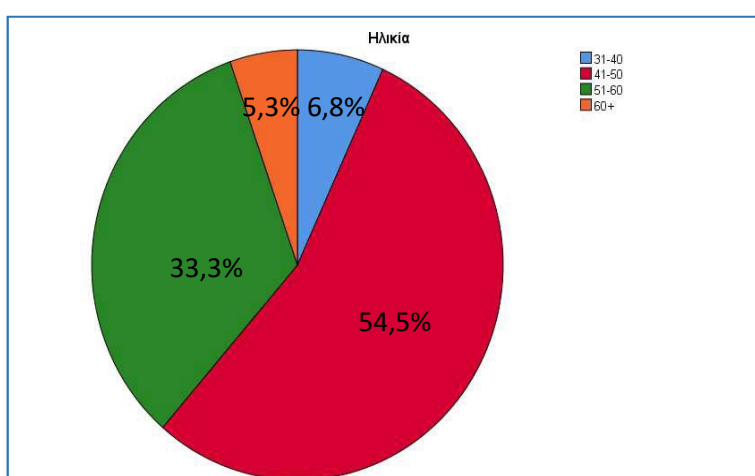
Απαντήθηκαν 132 ερωτηματολόγια. Στα παρακάτω κυκλικά διαγράμματα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος με τα ποσοστά τους.

Απαντήθηκαν 38 ερωτηματολόγια (ποσοστό 28,8%) από άνδρες συναδέλφους και 94 ερωτηματολόγια (ποσοστό 71,2%) από γυναίκες συναδέλφους (διάγραμμα 8).



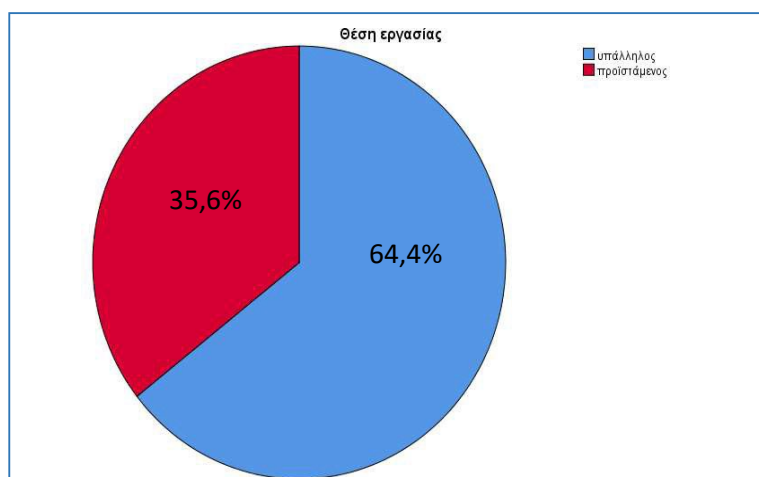
Διάγραμμα 8 : Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο

Το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που ανταποκρίθηκαν (ποσοστό 87,87%) είχε ηλικία που κυμαινόταν από 41 έως 60 έτη. Ειδικότερα, 72 άτομα είχαν ηλικία από 41 έως 50 ετών (ποσοστό 54,5%) και 44 άτομα είχαν ηλικία από 51 έως 60 ετών (ποσοστό 33,3%). Στις ηλικίες των 31 έως 40 ετών και πάνω από 60 ετών, ο αριθμός των ατόμων είναι 9 και 7 άτομα, με ποσοστά 6,8% και 5,3% αντίστοιχα (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9 : Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία

Αναφορικά με τη θέση εργασίας, 85 άτομα (ποσοστό 64,4%) κατέχουν θέση υπαλλήλου και 47 άτομα (ποσοστό 35,6%) κατέχουν θέση προϊστάμενου (διάγραμμα 10).

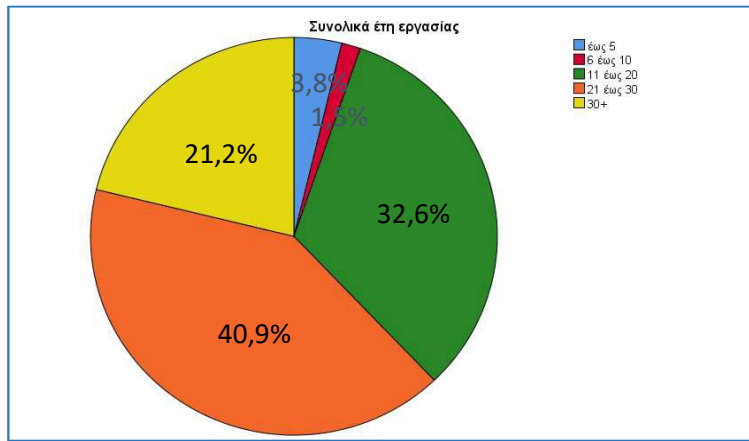


Διάγραμμα 10 : Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση εργασίας

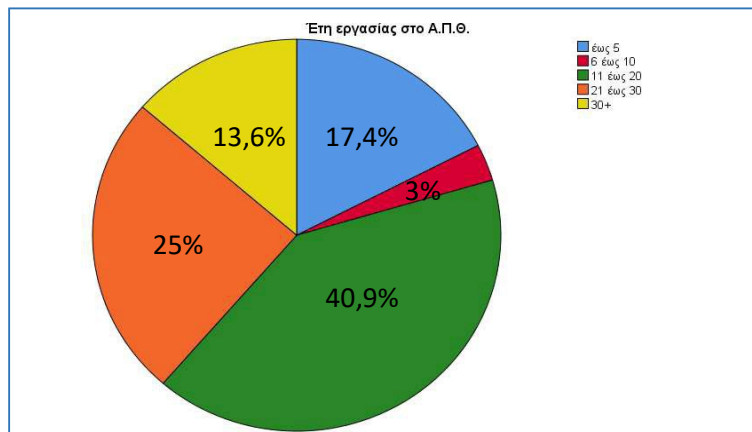
Ως προς τα έτη εργασίας, συνολικό χρόνο εργασίας πάνω από 20 έτη παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό του δείγματος (82 άτομα, ποσοστό 62,1%), με 54 άτομα (ποσοστό 40,9%) να έχουν 21-30 συνολικά έτη εργασίας και 28 άτομα (ποσοστό 21,2%) να έχουν συνολικά έτη υπηρεσίας πέραν των 30 ετών. Αξιόλογο είναι και το ποσοστό των ατόμων με συνολικό χρόνο υπηρεσίας από 11 έως 20 έτη (43 άτομα, ποσοστό 32,6%). Άτομα με συνολικά έτη εργασίας μέχρι 10 έτη αποτελούν μικρό ποσοστό του δείγματος, 5,3%. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει μεγάλο αριθμό συνολικών ετών εργασίας αποτελεί παράγοντα εξαιρετικής σημασίας, καθώς οι απαντήσεις που δόθηκαν προέρχονται στο μεγαλύτερο μέρος από άτομα με μεγάλη εργασιακή εμπειρία (διάγραμμα 11).

Ως προς τα έτη εργασίας στο Πανεπιστήμιο, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (105 άτομα, ποσοστό 79,55%) υπηρετεί στο Πανεπιστήμιο περισσότερο από 10 έτη. Ειδικότερα, 54 άτομα (40,9%) υπηρετούν από 11 έως 20 έτη, 33 άτομα υπηρετούν από 21 έως 30 έτη και 18 άτομα (13,6%) υπηρετούν περισσότερα από 30 έτη. Το υπόλοιπο ποσοστό (27 άτομα, 20,4%) υπηρετεί στο Πανεπιστήμιο για διάστημα μέχρι 10 έτη (διάγραμμα 12).

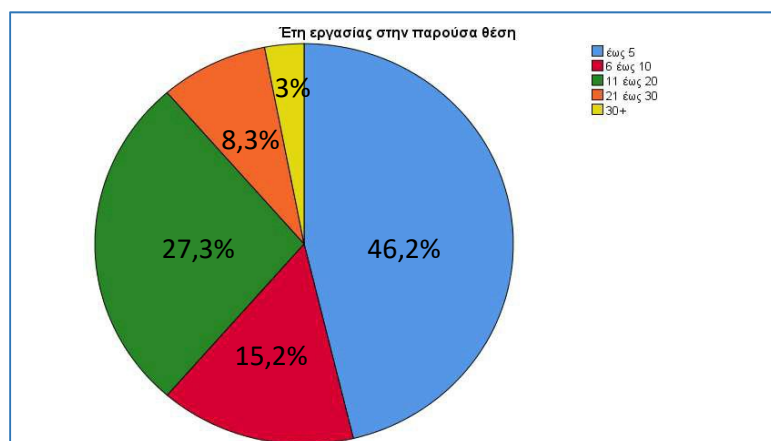
Παρατηρείται μια διαφοροποίηση αναφορικά με τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση. Στην περίπτωση αυτή, 81 άτομα (ποσοστό 61,4%) υπηρετούν στην παρούσα θέση έως 10 έτη, και τα υπόλοιπα 51 άτομα (ποσοστό 38,6%) υπηρετούν στην παρούσα θέση περισσότερα από 11 έτη. Η κατανομή των ατόμων στην δεύτερη περίπτωση αντιστοιχεί σε 36 άτομα (ποσοστό 27,3%) με 11 έως 20 έτη εργασίας στην παρούσα θέση, σε 11



Διάγραμμα 11 : Κατανομή δείγματος με βάση τα συνολικά έτη εργασίας

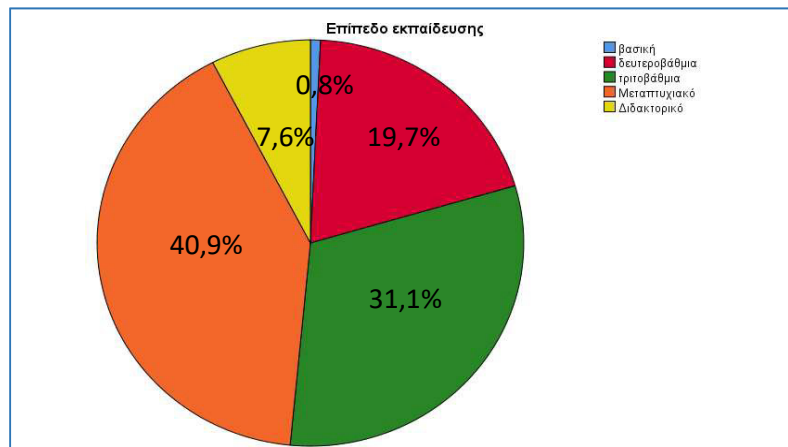


Διάγραμμα 12 : Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στο Α.Π.Θ.



Διάγραμμα 13 : Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση

άτομα (ποσοστό 8,3%) με 21 έως 30 έτη εργασίας στην παρούσα θέση και σε 4 άτομα (ποσοστό 3 %) με περισσότερα από 30 έτη εργασίας στην παρούσα θέση (διάγραμμα 13). Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 105 άτομα (ποσοστό 79,55%), έχει πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ένα σημαντικό ποσοστό από αυτά τα άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. Περίπου το 1/3 του δείγματος, δηλαδή 54 άτομα (ποσοστό 40,9%) κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα και 10 άτομα (ποσοστό 7,6%) κατέχει διδακτορικό δίπλωμα (διάγραμμα 14).



Διάγραμμα 14 : Κατανομή δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας

Στο ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ερωτήσεις που μετρούν την ίδια έννοια παρουσιάζουν υψηλή συνοχή/συσχέτιση τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό (τη μεταβλητή) που μετρούν, δηλαδή αν παρουσιάζουν ενδοσυνέπεια.

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας έγινε με υπολογισμό του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α , που αποτελεί τον πιο διαδεδομένο δείκτη για τον σκοπό αυτό. Είναι γενικά αποδεκτό ότι τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές.

Υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α για το σύνολο των μεταβλητών που μετρήθηκαν και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα 1.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, σχεδόν για όλες τις μεταβλητές ο δείκτης αξιοπιστίας είναι αρκετά μεγαλύτερος της τιμής 0,7 που αποτελεί το κατώτερο όριο αποδοχής αξιοπιστίας. Επομένως, το ερωτηματολόγιο διαθέτει πάρα πολύ καλή αξιοπιστία. Μόνο στην περίπτωση των επιμέρους διαστάσεων της Εργασιακής Επάρκειας (Γνώσεων και Δεξιοτήτων) ο δείκτης αξιοπιστίας παρουσιάζει οριακά χαμηλή τιμή, ο συνδυασμός όμως

των δύο παραπάνω επιμέρους διαστάσεων δίνει για την μεταβλητή της Εργασιακής Επάρκειας ικανοποιητική τιμή του δείκτη αξιοπιστίας ίση με 0,809.

Πίνακας 1 : Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's a)

Μεταβλητή	Cronbach's a	N of items
Κατάρτιση	0,828	4
Ανάπτυξη	0,823	4
Κατάρτιση και Ανάπτυξη	0,880	8
Γνώσεις	0,645	3
Δεξιότητες	0,703	3
Εργασιακή Επάρκεια	0,809	6
Παρακίνηση	0,940	11
Δέσμευση	0,880	15
Εργασιακές Στάσεις	0,927	26
Εργασιακή Εμπλοκή	0,944	17
Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη	0,879	20
Εργασιακές Συμπεριφορές	0,937	37
Παραγωγικότητα (Αποτελεσματικότητα + Αποδοτικότητα)	0,840	2
Ανάπτυξη (Ανάπτυξη + Ικανοποίηση)	0,798	2
Δημιουργικότητα (Καινοτομία + Ποιότητα)	0,851	2
Επίδοση Οργανισμού	0,920	6

5.4 Οι απαντήσεις και η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

Προκειμένου να διαπιστωθεί πώς διαμορφώνονται τα δεδομένα με βάση τις απαντήσεις-απόψεις των ερωτώμενων για κάθε μια από τις κύριες μεταβλητές του λειτουργικού μας υποδείγματος, κατασκευάστηκαν πίνακες με τη συχνότητα που εμφανίζονται οι διαφορετικές απαντήσεις-απόψεις στα δεδομένα και το ποσοστό % που αντιπροσωπεύουν στο σύνολο των απαντήσεων. Για κάθε μεταβλητή υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Αναφορικά με την πρώτη στήλη των πινάκων (Τιμή), έγινε ταξινόμηση σε τέσσερις περιοχές : 1-2 για τις περιπτώσεις διαφωνίας έως απόλυτης διαφωνίας, 2-3 για τις

περιπτώσεις μέτριας έως καθόλου διαφωνίας, 3-4 για τις περιπτώσεις μέτριας συμφωνίας και 4-5 για τις περιπτώσεις απόλυτης συμφωνίας με τις προτάσεις του ερωτηματολογίου. Στον Πίνακα 2 καταγράφεται το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της κατάρτισης και ανάπτυξης στον οργανισμό τους. Διαπιστώνεται ότι για τις πρακτικές η μέση τιμή βρίσκεται στην περιοχή τιμών από 2-3, με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (πάνω από 70%) να εκφράζει διαφωνία.

Πίνακας 2 : Εκτίμηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης

ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ		ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1-2	31	23,50%	30	22,72%	22	16,67%
2-3	58	43,90%	60	45,45%	72	54,54%
3-4	34	25,80%	37	28,03%	31	23,49%
4-5	9	6,80%	5	3,80%	7	5,30%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	2,79		2,73		2,76	
Τυπική απόκλιση	0,92		0,83		0,80	

Στον Πίνακα 3 καταγράφεται η άποψη των εργαζομένων για την εργασιακή τους επάρκεια, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις επιμέρους διαστάσεις των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Πίνακας 3 : Εκτίμηση των εργαζομένων για την εργασιακή επάρκεια

ΤΙΜΗ	ΓΝΩΣΕΙΣ		ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1-2	-	-	-	-	-	-
2-3	17	12,88%	16	12,12%	16	12,12%
3-4	76	57,58%	79	59,85%	73	55,30%
4-5	39	29,54%	37	28,03%	43	32,58%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	3,84		3,87		3,85	
Τυπική απόκλιση	0,67		0,63		0,60	

Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται στην περιοχή τιμών 3-4 με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (περισσότερο από 80%) να θεωρεί ότι έχει ικανοποιητική

επάρκεια. Κρίνεται σημαντικό το γεγονός ότι κανένας εργαζόμενος δεν απάντησε στην περιοχή τιμών 1-2, που εκφράζει διαφωνία έως απόλυτη διαφωνία.

Στον Πίνακα 4 καταγράφονται οι εργασιακές στάσεις των εργαζομένων, όπως αυτές προσδιορίζονται από τις επιμέρους μεταβλητές της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Η μέση τιμή για την παρακίνηση βρίσκεται στην περιοχή τιμών 2-3 ενώ η μέση τιμή για την οργανωσιακή δέσμευση βρίσκεται στην περιοχή τιμών 3-4. Οι εργασιακές στάσεις έχουν μέση τιμή στην περιοχή τιμών 3-4. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους (πάνω από 60%) νιώθουν ότι δεν υποκινούνται από τον οργανισμό τους ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αισθάνονται υποκινημένοι με τον οργανισμό τους. Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, η μέση τιμή βρίσκεται στην περιοχή 3-4, με τους περισσότερους εργαζόμενους (πάνω από 70%) να δείχνουν ισχυρή έως πολύ ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση. Οι εργασιακές στάσεις έχουν μέση τιμή στην περιοχή τιμών 3-4, με το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων να κυμαίνεται στις περιοχές 2-3 και 3-4, δηλαδή οι στάσεις των εργαζομένων εκτιμώνται από ουδέτερες έως θετικές. Κρίνεται ενθαρρυντικό το γεγονός ότι ο αριθμός των εργαζομένων με αρνητικές εργασιακές στάσεις είναι πάρα πολύ χαμηλός (3 % επί του συνόλου).

Πίνακας 4 : Εκτίμηση των εργαζομένων για τις εργασιακές στάσεις

ΤΙΜΗ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ		ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1-2	25	18,94%	1	0,76%	4	3,03%
2-3	58	43,94%	29	21,97%	58	43,94%
3-4	39	29,55%	82	62,12%	60	45,45%
4-5	10	7,57%	20	15,15%	10	7,58%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	2,79		3,43		3,11	
Τυπική απόκλιση	0,87		0,60		0,63	

Στον Πίνακα 5 καταγράφονται οι εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως προσδιορίζονται από τις επιμέρους μεταβλητές της εργασιακής εμπλοκής και της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη. Προκύπτει ότι η μέση τιμή της εργασιακής εμπλοκής βρίσκεται στην περιοχή 3-4 με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (περισσότερο από 80%) να εκδηλώνει ισχυρή εργασιακή εμπλοκή. Αξιοσημείωτη είναι και η μέση τιμή της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη, καθώς βρίσκεται στην περιοχή

4-5. Σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων (ποσοστό που πλησιάζει το 90%) εκδηλώνει αυθόρμητα θετικές συμπεριφορές κατά τη συνεργασία/συνύπαρξη με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας. Η μέση τιμή για τις εργασιακές συμπεριφορές βρίσκεται στην περιοχή 3-4 με το μεγαλύτερο πλήθος των εργαζομένων (ποσοστό λίγο πάνω από το 95%) να εκδηλώνει, όπως είναι αναμενόμενο από τα αποτελέσματα των επιμέρους διαστάσεων, θετικές εργασιακές συμπεριφορές.

Πίνακας 5: Εκτίμηση των εργαζομένων για τις εργασιακές συμπεριφορές

ΤΙΜΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ		ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΛΙΤΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1-2	2	1,52%	-	-	-	-
2-3	18	13,64%	2	1,52%	5	3,79%
3-4	77	58,33%	47	35,61%	74	56,06%
4-5	35	26,51%	83	62,87%	53	40,15%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	3,65		4,15		3,90	
Τυπική απόκλιση	0,67		0,41		0,47	

Τέλος, στον Πίνακα 6 καταγράφεται η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την επίδοση του οργανισμού τους. Ζητήθηκε η κατάταξη του οργανισμού ως προς τις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας (εάν πετυχαίνει τους στόχους του), της αποδοτικότητας (εάν η επίτευξη των στόχων πραγματοποιείται με τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους), της ανάπτυξης, της ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών, της καινοτομίας (για υπηρεσίες και διαδικασίες) και της ποιότητας των υπηρεσιών.

Για τις παραπάνω επιμέρους μεταβλητές, η πρώτη στήλη των πινάκων, η Τιμή, περιλαμβάνει τις παρακάτω πέντε τιμές χαρακτηρισμού της Επίδοσης : 1 = πολύ κακή, 2 = κακή, 3 = ούτε κακή ούτε καλή, 4 = καλή και 5 = πολύ καλή.

Για την επίδοση του οργανισμού, ως σύνολο, η πρώτη στήλη του αντίστοιχου πίνακα (Τιμή) ταξινομήθηκε σε τέσσερις περιοχές : 1-2 για τις περιπτώσεις πολύ κακής έως κακής άποψης, 2-3 για τις περιπτώσεις ουδέτερης άποψης, 3-4 για τις περιπτώσεις καλής άποψης και 4-5 για τις περιπτώσεις πολύ καλής άποψης, σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 6 : Εκτίμηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την επίδοση του οργανισμού

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
ΤΙΜΗ	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1	1	0,76%	2	1,51%	2	1,5%
2	10	7,57%	13	9,85%	10	7,6%
3	20	15,15%	38	28,79%	39	29,5%
4	82	62,12%	65	49,24%	66	50,0%
5	19	14,40%	14	10,61%	15	11,4%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	3,82		3,58		3,62	
Τυπική απόκλιση	0,79		0,86		0,84	
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ		ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
ΤΙΜΗ	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
1	7	5,3%	2	1,51%	2	1,51%
2	20	15,15%	17	12,88%	16	12,12%
3	53	40,15%	35	26,52%	30	22,73%
4	43	32,58%	59	44,69%	68	51,52%
5	9	6,82%	19	14,40%	16	12,12%
Σύνολο	132	100,0%	132	100,0%	132	100,0%
Μέση τιμή	3,20		3,58		3,61	
Τυπική απόκλιση	0,96		0,94		0,90	
	ΕΠΙΔΟΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ					
ΤΙΜΗ	Συχνότητα	Ποσοστό				
1-2	5	3,80%				
2-3	30	22,72%				
3-4	70	53,03%				
4-5	27	20,45%				
Σύνολο	132	100,0%				
Μέση τιμή	3,57					
Τυπική απόκλιση	0,75					

Διαπιστώνεται ότι μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων εκτιμά ότι ο οργανισμός τους παρουσιάζει στο σύνολό του καλή επίδοση. Η μέση τιμή της επίδοσης βρίσκεται στην περιοχή 3-4 με ποσοστό 70% των εργαζομένων να εκτιμά την επίδοση του οργανισμού του από καλή έως πολύ καλή.

Αναφορικά με τις απόψεις που συγκεντρώθηκαν για τις επιμέρους μεταβλητές της επίδοσης, διαπιστώνονται τα παρακάτω :

Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων εκτιμά ότι ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός, δηλαδή πετυχαίνει τους στόχους του (ποσοστό περίπου 75%). Λίγο χαμηλότερο είναι το ποσοστό (περίπου 60%) που εκτιμά ότι ο οργανισμός είναι αποδοτικός. Παραπλήσια είναι τα ποσοστά των εργαζομένων που κατατάσσουν την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ποιότητα του οργανισμού τους από καλή έως πολύ καλή, και κυμαίνονται περίπου στο 60%, ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό.

Μόνο στην περίπτωση της ικανοποίησης των εμπλεκόμενων μερών, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις μοιράζονται. Ένα ποσοστό περίπου 20% κατατάσσει την ικανοποίηση από πολύ κακή έως κακή, ένα ποσοστό περίπου 40% την κατατάσσει ως ουδέτερη (ούτε κακή ούτε καλή) και ένα ποσοστό περίπου 40% την κατατάσσει από καλή έως πολύ καλή.

5.5 Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων

5.5.1 Ανάλυση συσχέτισης – Υπολογισμός συντελεστή Pearson

Προκειμένου να εξεταστεί εάν, σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση οι μεταβλητές του λειτουργικού υποδείγματος (κατάρτιση και ανάπτυξη, εργασιακή επάρκεια, εργασιακές στάσεις, εργασιακές συμπεριφορές και επίδοση οργανισμού) και οι μεταβλητές ελέγχου (Φύλο, Ηλικία, Θέση εργασίας, Συνολικά έτη εργασίας, Έτη εργασίας στο Α.Π.Θ., Έτη εργασίας στην παρούσα θέση, Επίπεδο εκπαίδευσης) σχετίζονται μεταξύ τους, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και η στατιστική σημαντικότητά του για κάθε ζεύγος μεταβλητών.

Προέκυψε ο Πίνακας 7 , από τον οποίο εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα :

Το Φύλο παρουσιάζει μέτρια αρνητική συσχέτιση με την Ηλικία ($r = -,264 \text{ sig.} < 0.01$) και τα Έτη εργασίας στην παρούσα θέση ($r = -,238 \text{ sig.} < 0.01$). Με τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν διαπιστώνεται συσχέτιση. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν εξαρτώνται από το Φύλο.

Η Ηλικία δεν παρουσιάζει συσχέτιση μόνο με την εργασιακή επάρκεια ($r = 0$ στατιστικά μη σημαντικός). Με τις υπόλοιπες μεταβλητές διαπιστώνεται ασθενής έως μέτρια θετική συσχέτιση. Εξαιρέση αποτελεί το Επίπεδο εκπαίδευσης, με το οποίο η Ηλικία παρουσιάζει ασθενή προς μέτρια αρνητική συσχέτιση ($r = -,256 \text{ sig.} < 0.01$). Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς οι νεότεροι και μικρότερης ηλικία εργαζόμενοι είναι συνήθως

Πίνακας 7 : Συσχετίσεις μεταβλητών ελέγχου και κύριων μεταβλητών

		Φύλο	Ηλικία	Θέση εργασίας	Συνολικά έτη εργασίας	Έτη εργασίας στο Α.Π.Θ.	Έτη εργασίας στην παρούσα θέση	Επίπεδο εκπαίδευσης	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	ΕΠΙΛΟΣΗ
Φύλο	Pearson Correlation	1											
	Sig. (2-tailed)												
	N	132											
Ηλικία	Pearson Correlation	,264**	1										
	Sig. (2-tailed)	,002											
	N	132	132										
Θέση εργασίας	Pearson Correlation	,019	,357**	1									
	Sig. (2-tailed)	,833	,000										
	N	132	132	132									
Συνολικά έτη εργασίας	Pearson Correlation	-,122	,607**	,256**	1								
	Sig. (2-tailed)	,165	,000	,003									
	N	132	132	132	132								
Έτη εργασίας στο Α.Π.Θ.	Pearson Correlation	-,048	,466**	,364**	,661**	1							
	Sig. (2-tailed)	,583	,000	,000	,000								
	N	132	132	132	132	132							
Έτη εργασίας στην παρούσα θέση	Pearson Correlation	-,238**	,396**	,011	,465**	,592**	1						
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,901	,000	,000							
	N	132	132	132	132	132	132						
Επίπεδο εκπαίδευσης	Pearson Correlation	,134	-,256**	,238**	-,181*	-,141	-,160	1					
	Sig. (2-tailed)	,126	,003	,006	,038	,107	,066						
	N	132	132	132	132	132	132	132					
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Pearson Correlation	-,046	,200*	,092	,097	,085	,108	-,191*	1				
	Sig. (2-tailed)	,604	,022	,292	,270	,333	,219	,028					
	N	132	132	132	132	132	132	132	132				
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ	Pearson Correlation	-,058	,105	,222*	,143	,212*	,214*	,137	,335**	1			
	Sig. (2-tailed)	,509	,233	,010	,102	,015	,014	,118	,000				
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132			
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ	Pearson Correlation	-,077	,239**	,109	,032	,050	,178*	-,166	,656**	,376**	1		
	Sig. (2-tailed)	,384	,006	,216	,721	,571	,042	,059	,000	,000			
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130		
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	Pearson Correlation	-,005	,273**	,351**	,175*	,207*	,244**	-,042	,328**	,568**	,556**	1	
	Sig. (2-tailed)	,951	,002	,000	,045	,017	,005	,636	,000	,000	,000		
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	130	132	
ΕΠΙΛΟΣΗ	Pearson Correlation	-,051	,187*	,025	,117	,090	,245**	-,244**	,497**	,369**	,563**	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,559	,032	,775	,182	,304	,005	,005	,000	,000	,000	,000	
	N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	130	132	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

πτυχιούχοι της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και πολλοί από αυτούς είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή και Διδακτορικού τίτλου. Επομένως, έχουν περισσότερα προσόντα σε σχέση με τους αρχαιότερους εργαζόμενους του οργανισμού.

Οι κύριες μεταβλητές παρουσιάζουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Ειδικότερα :Η κατάρτιση και ανάπτυξη παρουσιάζουν μέτρια θετική συσχέτιση με την εργασιακή επάρκεια ($r = ,335 \text{ sig.}<0.01$), ισχυρή θετική συσχέτιση με τις εργασιακές στάσεις ($r = ,656 \text{ sig.}<0.01$) και μέτρια θετική συσχέτιση με τις εργασιακές συμπεριφορές ($r = ,328 \text{ sig.}<0.01$). Επομένως οι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης βελτιώνουν τα επίπεδα της εργασιακής επάρκειας και συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων και εργασιακών συμπεριφορών.

Η εργασιακή επάρκεια παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τις εργασιακές στάσεις ($r = ,376 \text{ sig.}<0.01$) και ισχυρή θετική συσχέτιση με τις εργασιακές συμπεριφορές ($r = ,568 \text{ sig.}<0.01$). Επομένως αυξημένα επίπεδα εργασιακής επάρκειας έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων και ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών.

Οι εργασιακές στάσεις παρουσιάζουν ισχυρή θετική συσχέτιση με τις εργασιακές συμπεριφορές ($r = ,556 \text{ sig.}<0.01$). Άρα, παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εργασιακών στάσεων έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εργασιακών συμπεριφορών.

Αναφορικά με την επίδοση του οργανισμού, διαπιστώνεται ότι η κατάρτιση και ανάπτυξη ($r = ,497 \text{ sig.}<0.01$), η εργασιακή επάρκεια ($r = ,369 \text{ sig.}<0.01$) και οι εργασιακές συμπεριφορές ($r = ,456 \text{ sig.}<0.01$) παρουσιάζουν μέτρια θετική συσχέτιση ενώ οι εργασιακές στάσεις παρουσιάζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = ,563 \text{ sig.}<0.01$).

5.5.2 Έλεγχος για διαμεσολάβηση

Έλεγχος για διαμεσολάβηση μπορεί να γίνει με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics μέσω μιας ειδικής εφαρμογής, το PROCESS macro for SPSS όπως αναπτύχθηκε από τον Hayes. Η εφαρμογή PROCESS v3.4 μεταφορτώθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics version 25 από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://processmacro.org/download.html>.

Στο λειτουργικό μας υπόδειγμα έχουμε τις εξής μεταβλητές :

την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πολιτικές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Κατάρτιση και Ανάπτυξη» που στο εξής θα ονομάζουμε «Κατάρτιση και Ανάπτυξη», την εξαρτημένη μεταβλητή «Επίδοση Οργανισμού» και την ενδιάμεση μεταβλητή

«Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο», που αποτελείται από τις επιμέρους τρεις μεταβλητές «Εργασιακή Επάρκεια», «Εργασιακές Στάσεις» και «Εργασιακές Συμπεριφορές», για την οποία θα διερευνήσουμε εάν διαμεσολαβεί ή όχι τη σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής.

Αρχικά, θα ελεγχθεί για διαμεσολάβηση η ενδιάμεση μεταβλητή «Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο» (**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α**).

Στη συνέχεια, θα ελεγχθούν για διαμεσολάβηση ξεχωριστά κάθε μια από τις επιμέρους τρεις μεταβλητές που συγκροτούν την παραπάνω ενδιάμεση μεταβλητή (**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β – Β.1, Β.2, Β.3**) και στη συνέχεια θα ελεγχθούν για διαμεσολάβηση ταυτόχρονα και οι τρεις επιμέρους μεταβλητές (**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Γ**).

Η εφαρμογή PROCESS macro προσεγγίζει τη διαμεσολάβηση βασιζόμενη στην ύπαρξη γραμμικότητας στις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (Kane and Ashbaugh, 2017). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για τα παρακάτω ζεύγη μεταβλητών :

- «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» «Επίδοση Οργανισμού»
- «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» «Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο»
- «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» «Εργασιακή Επάρκεια»
- «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» «Εργασιακές Στάσεις»
- «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» «Εργασιακές Συμπεριφορές»
- «Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο» «Επίδοση Οργανισμού»
- «Εργασιακή Επάρκεια» «Επίδοση Οργανισμού»
- «Εργασιακές Στάσεις» «Επίδοση Οργανισμού»
- «Εργασιακές Συμπεριφορές» «Επίδοση Οργανισμού»
- [«Κατάρτιση και Ανάπτυξη» +
«Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο»] «Επίδοση Οργανισμού»
- [«Κατάρτιση και Ανάπτυξη» +
«Εργασιακή Επάρκεια»] «Επίδοση Οργανισμού»
- [«Κατάρτιση και Ανάπτυξη» +
«Εργασιακές Στάσεις»] «Επίδοση Οργανισμού»
- [«Κατάρτιση και Ανάπτυξη» +
«Εργασιακές Συμπεριφορές»] «Επίδοση Οργανισμού»

Στο πρόγραμμα SPSS Statistics έγινε εισαγωγή της μεταβλητής/των μεταβλητών της πρώτης στήλης ως ανεξάρτητης και εισαγωγή της αντίστοιχης μεταβλητής της δεύτερης στήλης ως εξαρτημένης.

Τα ίδια ζεύγη μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν στη συνέχεια και για τον έλεγχο της διαμεσολάβησης.

Από τις αναλύσεις παλινδρόμησης προκύπτει ότι σε όλες τις παραπάνω σχέσεις η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή του συντελεστή F είναι μεγάλη με $p=0.000 < 0,05$.

Στο πίνακα 8 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρόμησης για όλες τις παραπάνω περιπτώσεις.

Ακολουθεί η ανάλυση για τον έλεγχο της διαμεσολάβησης με την εφαρμογή PROCESS v3.4. Για κάθε περίπτωση, έγινε εισαγωγή των κατάλληλων μεταβλητών στο σύστημα (της ανεξάρτητης, της εξαρτημένης και της εν δυνάμει διαμεσολαβητικής), επιλέχθηκε ο τύπος της ανάλυσης (Model Number = 4), για τα έμμεσα αποτελέσματα (indirect effects) στην τεχνική Bootstrapping επιλέχθηκε ο αριθμός δειγμάτων = 50.000 και στην καρτέλα επιλογών (Options tab) επιλέχθηκε να γίνουν υπολογισμοί για Effect size και Total effect model.

Από το σύνολο των αποτελεσμάτων που εξάγει η εφαρμογή PROCESS, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- οι παλινδρομήσεις που αφορούν την ανεξάρτητη μεταβλητή με την εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή και την εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή με την εξαρτημένη μεταβλητή. Ειδικότερα, η τιμή του συντελεστή (coefficient) για την ανεξάρτητη μεταβλητή αντιπροσωπεύει την επίδραση **a** προς την εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή και η τιμή του συντελεστή (coefficient) για την εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή αντιπροσωπεύει την επίδρασή της **b** προς την εξαρτημένη μεταβλητή
- το συνολικό αποτέλεσμα (**c**) (total effect) της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την εξαρτημένη μεταβλητή, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή (δίνεται η τιμή R^2 που εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που εξηγείται από το μοντέλο
- το άμεσο αποτέλεσμα (**c'**) (direct effect) της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την εξαρτημένη μεταβλητή λαμβάνοντας υπόψη και την εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή, η οποία διατηρείται σταθερή
- το έμμεσο αποτέλεσμα (**ab**) (indirect effect) της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την εξαρτημένη μεταβλητή λαμβάνοντας υπόψη την ενδιάμεση εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή (με αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά μια μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή αλλάζει κατά ab μονάδες της). Στην περίπτωση αυτή, από την τεχνική Bootstrapping προκύπτουν τα ανώτατα και κατώτατα όρια εμπιστοσύνης και εφόσον δεν περιλαμβάνεται το μηδέν ανάμεσά τους, τότε το έμμεσο αποτέλεσμα ερμηνεύεται ως στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 8 : Αποτελέσματα αναλύσεων παλινδρόμησης

Ζεύγη μεταβλητών		Model Summary	ANOVA		Coefficients			
ΣΤΗΛΗ Α	ΣΤΗΛΗ Β	R ²	F	Sig.	B	Beta	t	Sig.
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,247	42,542	0,000	0,465	0,497	6,522	0,000
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο»	0,306	56,534	0,000	0,318	0,553	7,519	0,000
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Εργασιακή Επάρκεια»	0,112	16,437	0,000	0,250	0,335	4,054	0,000
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Εργασιακές Στάσεις»	0,430	96,667	0,000	0,514	0,656	9,832	0,000
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Εργασιακές Συμπεριφορές»	0,108	15,689	0,000	0,193	0,328	3,961	0,000
«Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,324	61,434	0,000	0,927	0,569	7,838	0,000
«Εργασιακή Επάρκεια»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,136	20,541	0,000	0,463	0,369	4,532	0,000
«Εργασιακές Στάσεις»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,317	59,352	0,000	0,672	0,563	7,704	0,000
«Εργασιακές Συμπεριφορές»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,208	34,154	0,000	0,762	0,456	5,844	0,000
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,370	37,328	0,000	0,241 0,695	0,257 0,427	3,043 5,051	0,003 0,000
«Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο»								
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,293	26,730	0,000	0,393 0,287	0,420 0,229	5,344 2,911	0,000 0,004
«Εργασιακή Επάρκεια»								
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,344	33,296	0,000	0,204 0,501	0,218 0,420	2,294 4,406	0,023 0,000
«Εργασιακές Στάσεις»								
«Κατάρτιση και Ανάπτυξη»	«Επίδοση Οργανισμού»	0,343	33,658	0,000	0,364 0,523	0,389 0,329	5,145 4,349	0,000 0,000
«Εργασιακές Συμπεριφορές»								

Εφόσον το έμμεσο αποτέλεσμα (**ab**) (indirect effect) βρεθεί στατιστικά σημαντικό, έχουμε διαμεσολάβηση. Εφόσον το άμεσο αποτέλεσμα (**c'**) (direct effect) παύει να είναι στατιστικά σημαντικό, δηλαδή «εξαφανίζεται», τότε έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση.

Δηλαδή, το αποτέλεσμα της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την εξαρτημένη μεταβλητή οφείλεται εξ' ολοκλήρου στην διαμεσολαβητική μεταβλητή. Εάν το άμεσο αποτέλεσμα (**c'**) (direct effect) παραμένει στατιστικά σημαντικό αλλά η τιμή του έχει μειωθεί, έχουμε μερική διαμεσολάβηση. Δηλαδή, η ανεξάρτητη μεταβλητή παράγει μέρος του αποτελέσματος απ' ευθείας προς την εξαρτημένη μεταβλητή, αλλά και η διαμεσολαβητική μεταβλητή παράγει μέρος του αποτελέσματος της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Kane and Ashbaugh, 2017).

Οι προς εξέταση μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν για την ανάλυση ως εξής :

«Πρακτικές και Πολιτικές Κατάρτισης Ανάπτυξης»	= ΚΑΑΝ
«Επίδοση Οργανισμού»	= ΕΠΙΔ
«Αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο»	= ΑΠΟΤ
«Εργασιακή επάρκεια»	= ΕΠΑΡ
«Εργασιακές στάσεις»	= ΣΤΑΣ
«Εργασιακές συμπεριφορές»	= ΣΥΜΠ

Από τις εκροές που προέκυψαν από την εφαρμογή PROCESS για τις περιπτώσεις A, B.1, B.2, B.3 και Γ που αναλύθηκαν, επιλέχθηκαν και παρουσιάζονται σε πίνακα τα απαραίτητα για την εξαγωγή των συμπερασμάτων αποτελέσματα. Επισημαίνεται ότι οι συντελεστές που προέκυψαν και χρησιμοποιήθηκαν είναι μη τυποποιημένοι (unstandardized coefficients), επομένως αντιπροσωπεύουν τη σχέση μεταξύ των πρωτογενών δεδομένων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν απευθείας σε υπολογισμούς και αναλύσεις.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α

Χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή η «ΚΑΑΝ», ως εξαρτημένη μεταβλητή η «ΕΠΙΔ» και ως εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή η «ΑΠΟΤ».

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα.

Η επίδραση **a** της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την διαμεσολαβητική και η επίδραση **b** της διαμεσολαβητικής προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντικές.

Το **συνολικό αποτέλεσμα c** και το **άμεσο αποτέλεσμα c'** είναι στατιστικά σημαντικά και $c' < c$.

Το **έμμεσο αποτέλεσμα ab**, με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap είναι θετικό και επειδή το μηδέν δεν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 9 : Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΑΠΟΤ»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΑΠΟΤ				ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (TOTAL EFFECT)	ΑΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (DIRECT EFFECT)	ΕΜΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (INDIRECT EFFECT)		
		a	b	c	c'	ab	ΚΑΤΩΤ. ΟΡΙΟ (BootLL CI)	ΑΝΩΤ. ΟΡΙΟ (BootUL CI)
ΚΑΑΝ	ΑΠΟΤ	0,3180						
ΑΠΟΤ	ΕΠΙΔ		0,6953					
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ			0,4617	0,2406			
ΑΠΟΤ						0,2211	0,0935	0,3900

a : p = 0.0000 c : p = 0.0000
b : p = 0.0000 c' : p = 0.0029

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το έμμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετικό και στατιστικά σημαντικό και το άμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή μειώνεται αλλά εξακολουθεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό. Εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της «Κατάρτισης και Ανάπτυξης» και «Επίδοσης Οργανισμού» διαμεσολαβείται θετικά από τα «Αποτελέσματα σε Ατομικό Επίπεδο» και ότι ταυτόχρονα η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επηρεάζει απευθείας και θετικά την «Επίδοση Οργανισμού».

Επομένως, ισχύουν και οι δύο υποθέσεις H1 και H2 και έχουμε μερική διαμεσολάβηση.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β

Χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή η «ΚΑΑΝ», ως εξαρτημένη μεταβλητή η «ΕΠΙΔ» και ως εν δυνάμει διαμεσολαβητική μεταβλητή ξεχωριστά κάθε μια από τις τρεις ενδιάμεσες μεταβλητές «ΕΠΑΡ», «ΣΤΑΣ» και «ΣΥΜΠ». Πραγματοποιήθηκαν τρεις αναλύσεις.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β.1

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα.

Η επίδραση a της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την διαμεσολαβητική και η επίδραση b της διαμεσολαβητικής προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 10 : Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΕΠΑΡ»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΕΠΑΡ				ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (TOTAL EFFECT)	ΑΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (DIRECT EFFECT)	ΕΜΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (INDIRECT EFFECT)		
		a	b	c	c'	ab	ΚΑΤΩΤ. ΟΡΙΟ (BootLL CI)	ΑΝΩΤ. ΟΡΙΟ (BootUL CI)
ΚΑΑΝ	ΕΠΑΡ	0,2504						
ΕΠΑΡ	ΕΠΙΔ		0,2867					
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ			0,4652	0,3935			
ΕΠΑΡ						0,0718	0,0064	0,1719

a : p = 0.0001 c : p = 0.0000
b : p = 0.0042 c' : p = 0.0000

Το **συνολικό αποτέλεσμα c** και το **άμεσο αποτέλεσμα c'** είναι στατιστικά σημαντικά και $c' < c$.

Το **έμμεσο αποτέλεσμα ab**, με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap είναι θετικό και επειδή το μηδέν δεν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντικό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το έμμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετικό και στατιστικά σημαντικό και το άμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή μειώνεται αλλά εξακολουθεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό. Εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της «Κατάρτισης και Ανάπτυξης» και «Επίδοσης Οργανισμού» διαμεσολαβείται θετικά από την «Εργασιακή Επάρκεια» και ότι ταυτόχρονα η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επηρεάζει απευθείας και θετικά την «Επίδοση Οργανισμού».

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β.2

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα.

Η επίδραση **a** της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την διαμεσολαβητική και η επίδραση **b** της διαμεσολαβητικής προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντικές.

Το **συνολικό αποτέλεσμα c** και το **άμεσο αποτέλεσμα c'** είναι στατιστικά σημαντικά και $c' < c$.

Πίνακας 11 : Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΣΤΑΣ»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΤΑΣ				ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (TOTAL EFFECT)	ΑΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (DIRECT EFFECT)	ΕΜΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (INDIRECT EFFECT)		
		a	b	c	c'	ab	ΚΑΤΩΤ. ΟΡΙΟ (BootLL CI)	ΑΝΩΤ. ΟΡΙΟ (BootUL CI)
ΚΑΑΝ	ΣΤΑΣ	0,5142						
ΣΤΑΣ	ΕΠΙΔ		0,5006					
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ			0,4617	0,2043			
ΣΤΑΣ						0,2574	0,1213	0,4063

a : p = 0.0000 c : p = 0.0000
b : p = 0.0000 c' : p = 0.0234

Το **έμμεσο αποτέλεσμα ab** με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap είναι θετικό και επειδή το μηδέν δεν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντικό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το έμμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετικό και στατιστικά σημαντικό και το άμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή μειώνεται αλλά εξακολουθεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό. Εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της «Κατάρτισης και Ανάπτυξης» και «Επίδοσης Οργανισμού» διαμεσολαβείται θετικά από

την «Εργασιακές Στάσεις» και ότι ταυτόχρονα η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επηρεάζει απευθείας και θετικά την «Επίδοση Οργανισμού».

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β.3

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα.

Η επίδραση **a** της ανεξάρτητης μεταβλητής προς την διαμεσολαβητική και η επίδραση **b** της διαμεσολαβητικής προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 12 : Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΣΥΜΠ»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΥΜΠ				ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (TOTAL EFFECT)	ΑΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (DIRECT EFFECT)	ΕΜΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (INDIRECT EFFECT)		
		a	b	c	c'	ab	ΚΑΤΩΤ. ΟΡΙΟ (BootLL CI)	ΑΝΩΤ. ΟΡΙΟ (BootUL CI)
ΚΑΑΝ	ΣΥΜΠ	0,1932						
ΣΥΜΠ	ΕΠΙΔ		0,5229					
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ			0,4652	0,3642			
ΣΥΜΠ						0,1010	0,0256	0,2122

a : p = 0.0001 c : p = 0.0000 , c' :
b : p = 0.0000 p = 0.0000

Το **συνολικό αποτέλεσμα c** και το **άμεσο αποτέλεσμα c'** είναι στατιστικά σημαντικά και $c' < c$.

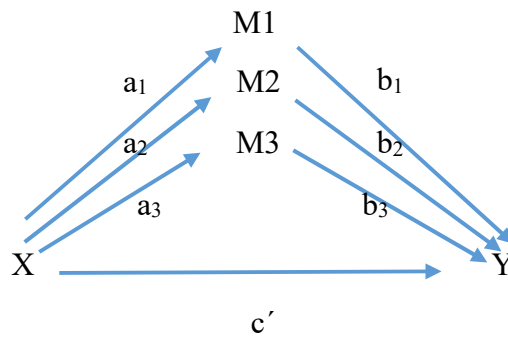
Το **έμμεσο αποτέλεσμα ab** με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap είναι θετικό και επειδή το μηδέν δεν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντικό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το έμμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετικό και στατιστικά σημαντικό και το άμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή μειώνεται αλλά εξακολουθεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό. Εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της «Κατάρτισης και Ανάπτυξης» και «Επίδοσης Οργανισμού» διαμεσολαβείται θετικά από την «Εργασιακές Συμπεριφορές» και ότι ταυτόχρονα η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επηρεάζει απευθείας και θετικά την «Επίδοση Οργανισμού».

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Γ

Χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή η «ΚΑΑΝ», ως εξαρτημένη μεταβλητή η «ΕΠΙΔ» και ως εν δυνάμει διαμεσολαβητικές μεταβλητές ταυτόχρονα και οι τρεις ενδιάμεσες μεταβλητές «ΕΠΑΡ», «ΣΤΑΣ» και «ΣΥΜΠ».

Στο διάγραμμα 15 που ακολουθεί παρουσιάζεται η περίπτωση που το αποτέλεσμα της X ανεξάρτητης μεταβλητής στην Y εξαρτημένη μεταβλητή διαμεσολαβείται ταυτόχρονα από τις μεταβλητές M1, M2 και M3, η σχέση απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα ως εξής :



Διάγραμμα 15 : Αποτέλεσμα του X στο Y με διαμεσολαβητές τις M1, M2 και M3

Στον Πίνακα 13, παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα.

Οι επιδράσεις **a₁**, **a₂** και **a₃** της ανεξάρτητης μεταβλητής προς τις διαμεσολαβητικές και η επίδραση **b₂** της διαμεσολαβητικής ΣΤΑΣ προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι στατιστικά σημαντικές. Οι επιδράσεις **b₁** και **b₃** των διαμεσολαβητικών ΕΠΑΡ και ΣΥΜΠΙ δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Στα **έμμεσα αποτελέσματα a₁ b₁** και **a₃ b₃**, με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap, το μηδέν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης. Επομένως, δεν είναι στατιστικά σημαντικά.

Το **έμμεσο αποτέλεσμα a₂ b₂**, με διάστημα εμπιστοσύνης 95% που βασίστηκε σε 50.000 δείγματα bootstrap είναι θετικό και επειδή το μηδέν δεν περιλαμβάνεται μεταξύ του ανώτατου και του κατώτατου ορίου εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντικό.

Καθώς μόνο το έμμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης μεταβλητής μέσω της μεταβλητής «Εργασιακές Στάσεις» προς την εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετικό και στατιστικά σημαντικό, και το άμεσο αποτέλεσμα της ανεξάρτητης προς την εξαρτημένη μεταβλητή μειώνεται αλλά εξακολουθεί να παραμένει στατιστικά σημαντικό, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εξέταση της σχέσης μεταξύ των μεμονωμένων ενδιάμεσων μεταβλητών και «Επίδοσης Οργανισμού» διαμεσολαβείται στην περίπτωση αυτή θετικά μόνο από την «Εργασιακές Στάσεις» και ότι ταυτόχρονα η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επηρεάζει απευθείας και θετικά την «Επίδοση Οργανισμού».

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων προέκυψε ότι σε όλες τις περιπτώσεις η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές και Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Κατάρτιση και Ανάπτυξη» έχει επίπτωση άμεση και θετική στην μεταβλητή «Επίδοση Οργανισμού», κάτι που ήταν αναμενόμενο.

Όμως, το αποτέλεσμα που παράγεται δεν οφείλεται εξ' ολοκλήρου στην άμεση σχέση που συνδέει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Πίνακας 13: Αποτελέσματα για διαμεσολαβούσα σχέση από «ΕΠΑΡ» «ΣΤΑΣ» «ΣΥΜΠ»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΕΠΑΡ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΤΑΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΥΜΠ		a		b		c	c'
ΚΑΑΝ	ΕΠΑΡ	a ₁	0,2481				
ΚΑΑΝ	ΣΤΑΣ	a ₂	0,5142				
ΚΑΑΝ	ΣΥΜΠ	a ₃	0,1917				
ΕΠΑΡ	ΕΠΙΔ			b ₁	0,1090		
ΣΤΑΣ	ΕΠΙΔ			b ₂	0,3498		
ΣΥΜΠ	ΕΠΙΔ			b ₃	0,2709		
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ					0,4617	0,2029
ΕΠΑΡ							
ΣΤΑΣ							
ΣΥΜΠ							

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ = ΚΑΑΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ = ΕΠΙΔ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΕΠΑΡ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΤΑΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ = ΣΥΜΠ		ΕΜΜΕΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (INDIRECT EFFECT)		ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	
		ab		ΚΑΤΩΤ. ΟΡΙΟ (BootLL CI)	ΑΝΩΤ. ΟΡΙΟ (BootUL CI)
ΚΑΑΝ	ΕΠΑΡ				
ΚΑΑΝ	ΣΤΑΣ				
ΚΑΑΝ	ΣΥΜΠ				
ΕΠΑΡ	ΕΠΙΔ				
ΣΤΑΣ	ΕΠΙΔ				
ΣΥΜΠ	ΕΠΙΔ				
ΚΑΑΝ	ΕΠΙΔ				
ΕΠΑΡ		a ₁ b ₁	0,0270	-0,0349	0,1077
ΣΤΑΣ		a ₂ b ₂	0,1799	0,0323	0,3323
ΣΥΜΠ		a ₃ b ₃	0,0519	-0,0038	0,1430

ΚΑΑΝ, ΕΠΑΡ a₁ : p = 0.0001
 ΚΑΑΝ, ΣΤΑΣ a₂ : p = 0.0000
 ΚΑΑΝ, ΣΥΜΠ a₃ : p = 0.0002
 ΕΠΑΡ, ΕΠΙΔ : b₁ : p = 0.3205
 ΣΤΑΣ, ΕΠΙΔ : b₂ : p = 0.0067
 ΣΥΜΠ, ΕΠΙΔ : b₃ : p = 0.0802
 c : p = 0.0000
 c' : p = 0.0238

Οι τιμές του συντελεστή R² που έδωσε η εφαρμογή PROCESS για το Συνολικό Αποτέλεσμα (Total Effect Model) της ανεξάρτητης μεταβλητής «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» (ΚΑΑΝ) στην εξαρτημένη μεταβλητή «Επίδοση Οργανισμού» (ΕΠΙΔ), δείχνουν το ποσοστό της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή που εξηγείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Για όλες τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν, κυμαίνεται περίπου στο 25%. Αυτό σημαίνει ότι η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη» επιφέρει απευθείας αξιοσημείωτο ποσοστό επίπτωσης (περίπου το 1/4) στην επίδοση του οργανισμού. Σημαίνει επίσης, ότι η επίδοση στον οργανισμό προκύπτει και από άλλους παράγοντες.

Η διαμεσολαβητική μεταβλητή «Αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο», είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή. Η εξέταση των επιμέρους διαστάσεων που την αποτελούν (ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ Β.1, Β.2 ΚΑΙ Β.3) έδειξε για κάθε μια από αυτές ότι διαμεσολαβεί θετικά και μερικώς τη σχέση μεταξύ της «Κατάρτισης και Ανάπτυξης» και της «Επίδοσης Οργανισμού». Στην περίπτωση αυτή διαπιστώθηκε ότι, ενώ το συνολικό αποτέλεσμα κυμαίνεται στο ίδιο επίπεδο τιμών, το έμμεσο αποτέλεσμα που προκαλείται από κάθε ενδιάμεση μεταβλητή διαφέρει. Για την μεταβλητή «Εργασιακή Επάρκεια» είναι $ab = 0,0718$, στατιστικά σημαντικό, για την μεταβλητή «Εργασιακές Στάσεις» είναι $ab = 0,2574$, στατιστικά σημαντικό και για την μεταβλητή «Εργασιακές Συμπεριφορές» είναι $ab = 0,1010$, επίσης στατιστικά σημαντικό. Φαίνεται ότι η μεταβλητή «Εργασιακές Στάσεις» ευθύνεται σε μεγαλύτερο ποσοστό για τα αποτελέσματα στην επίδοση του οργανισμού, δηλαδή ότι έχει ισχυρότερη διαμεσολαβητική δράση. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι η μεταβλητή «Εργασιακές Στάσεις» παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = ,563$ sig.<0.01) με την «Επίδοση Οργανισμού»

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση Γ' στην οποία εξετάστηκαν ταυτόχρονα και οι τρεις ενδιάμεσες μεταβλητές. Διαπιστώθηκε ότι μόνο το έμμεσο αποτέλεσμα της μεταβλητής «Εργασιακές Στάσεις» είναι στατιστικά σημαντικό. Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ενδιάμεσες μεταβλητές δεν δρουν αυτόνομα, αλλά αλληλοεπιδρούν και παράγουν ενδιάμεσα αποτελέσματα η μια στην άλλη, όπως εξάλλου αναφέρει πλήθος ερευνητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Συμπεράσματα – Συνεισφορά της έρευνας

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η κατάρτιση και ανάπτυξη, συνήθως σε συνδυασμό με άλλες πρακτικές, παράγουν αποτελέσματα/οφέλη για τον οργανισμό άμεσα αλλά και έμμεσα, μέσω επιπτώσεων σε αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους (Delaney and Huselid, 1996; Guest, 1997; Jacobs and Washington, 2003; Michie and West, 2004; Tessema and Soeters, 2006; Katou, 2008; Aguinis and Kraiger, 2009; Rose et al., 2009; Khan et al., 2011; Niazi 2011; Salas et al., 2012; Aragón et al, 2014, Elnaga and Imran, 2013; Jehanzeb and Bashir, 2013; Kulkarni, 2013; Weru, Iravo and Sakwa, 2013; Uma 2013; Aragón et al.,2014; Obeidat et al., 2014; Katou, Budhwar and Patel, 2014; Kum, Cowden and Karodia., 2014; Manzini and Shumba, 2014; Milhem, Abushamsieh and Aróstegui 2014; Obi-Anike and Ekwe, 2014; Al-Mzary, Al-rifai and Al-Momany, 2015; Asfaw et al., 2015; Darwish et al., 2016; Karia et al., 2016; Katou, 2017; Chaudry et al., 2017; Horwitz and Jain, 2008; Mehmood et al., 2017; Ogbonnaya and Valizade, 2018). Ως τέτοια αποτελέσματα αναφέρονται ενδεικτικά :

η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες ή επικαιροποιούν αυτές που ήδη έχουν

η βελτίωση της οργανωσιακής μάθησης

η πρόκληση θετικών εργασιακών στάσεων εργαζομένων, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση

η ανάπτυξη θετικών συμπεριφορών εργαζομένων, και ειδικότερα αυθόρμητων θετικών συμπεριφορών, όπως είναι η εργασιακή εμπλοκή και η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη.

Η παρούσα εργασία αφορά στις επιπτώσεις των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης στην επίδοση των δημόσιων οργανισμών. Ειδικότερα, εξετάστηκε εάν η σχέση που συνδέει τις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης με την επίδοση του οργανισμού διαμεσολαβείται ή όχι από τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Από τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν και την μετέπειτα επεξεργασία τους, διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι του Πανεπιστημίου για τις πρακτικές της κατάρτισης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται δεν είναι καλή. Αυτό όμως δεν αποτελεί ευθύνη των εργαζομένων. Πιθανότατα, σημαντικό ρόλο παίζει το γεγονός ότι στην χώρα μας η εφαρμογή αυτών των πρακτικών στα Πανεπιστήμια και γενικότερα στους δημόσιους οργανισμούς πραγματοποιείται κυρίως μέσω ενός κεντρικού φορέα (ΠΙΝΕΠ) και ιδίως το γεγονός ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι εθελοντική. Εξαιρέση αποτελεί η περίπτωση των νεοδιορισμένων, για τους οποίους η εισαγωγική κατάρτιση είναι υποχρεωτική βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας. Η εργασιακή επάρκεια των εργαζομένων, που αποτελεί εξαιρετικής σημασίας παράγοντα για τον οργανισμό, κυμαίνεται σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο κατά την άποψη των ίδιων των εργαζομένων. Βέβαια, ο εχθρός του καλού είναι πάντα το καλύτερο. Πάντα υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα και αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και από τον εργαζόμενο και από τον οργανισμό.

Αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν νιώθουν ιδιαίτερα υποκινημένοι από τον οργανισμό τους, εκδηλώνουν παρ' όλα αυτά ισχυρή έως πολύ ισχυρή δέσμευση για τον οργανισμό τους και θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται σ' αυτόν. Η ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης προκύπτει όταν «ο εργαζόμενος βιώνει θετικές καταστάσεις στην εργασία του» (Βακόλα και Νικολάου, 2012, σελ. 177). Το χαμηλό επίπεδο υποκίνησης σημαίνει απουσία κινήτρων προς τους εργαζόμενους και αποτελεί ένδειξη ότι το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων δεν βρίσκεται σε καλό επίπεδο.

Επίσης, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν πολύ υψηλό επίπεδο εργασιακής εμπλοκής, που δείχνει ότι έχουν ισχυρά θετικά συναισθήματα και αισθάνονται δεσμευμένοι στη δουλειά τους, και πολύ υψηλό επίπεδο οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη που σημαίνει ότι εκδηλώνουν αυθόρμητα θετικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας τους προς τους συναδέλφους τους. Σύμφωνα με την άποψη πολλών ερευνητών, υψηλά επίπεδα εκδήλωσης οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη σχετίζονται με την ικανοποίηση στην εργασία (Podsakoff, Mackenzie, Paine, and Bachrach, 2000; Lepine, Erez, and Johnson, 2002). Επομένως, αν και θα ήταν αναμενόμενη η διαπίστωση υψηλού επιπέδου ικανοποίησης στην εργασία, παρ' όλα αυτά δεν επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα.

Η διαπίστωση υψηλού επιπέδου εργασιακής εμπλοκής δεν συμβαδίζει με την προηγούμενη διαπίστωση για χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης στην εργασία. Πιθανότατα αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το επίπεδο της ικανοποίησης στην εργασία εκτιμήθηκε μόνο από τη διάσταση της παρακίνησης (υποκίνησης) των εργαζομένων.

Επειδή η ικανοποίηση στην εργασία είναι μια πολυδιάστατη έννοια καθώς αφορά όχι μόνο στα κίνητρα αλλά και στις στάσεις και στις αξίες των εργαζομένων (Τσούνης και Σαράφης, 2016), για να έχουμε πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα στην μέτρηση της ικανοποίησης, θα έπρεπε ίσως να λάβουμε υπόψη περισσότερους παράγοντες που την προκαλούν.

Το υψηλό επίπεδο εκδήλωσης οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη από τους εργαζόμενους του Πανεπιστημίου είναι εξαιρετικά σημαντική διαπίστωση. Τέτοιες θετικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας που εκδηλώνονται αυθόρμητα, είναι ιδιαίτερα επιθυμητές καθώς δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν «ποιότητα». Επίσης αποτελούν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα που προάγει την επίδοση και των εργαζομένων και του οργανισμού.

Η αντίληψη των εργαζομένων για την επίδοση του Πανεπιστημίου κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Κρίνουν ότι το Πανεπιστήμιο έχει παραγωγικότητα καθώς πετυχαίνει τους στόχους του με τους λιγότερους δυνατούς πόρους, με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Θεωρούν ότι υπάρχει ανάπτυξη στο Πανεπιστήμιο και ότι αυτό επιφέρει ικανοποίηση στους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης υπάρχει δημιουργικότητα, όπως αυτή προσδιορίζεται από την καινοτομία για υπηρεσίες και διαδικασίες και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων έδειξε ότι τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο (εργασιακή επάρκεια, εργασιακές στάσεις και εργασιακές συμπεριφορές) διαμεσολαβούν μερικώς και θετικά τη σχέση που συνδέει τις πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης με την επίδοση του οργανισμού και ότι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης παράγουν ταυτόχρονα και άμεσα αποτελέσματα στην επίδοση του οργανισμού. Η παραπάνω διαμεσολαβητική σχέση επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες έρευνες των Tessema and Soeters, 2006 (διαμεσολαβητής η απόκτηση ικανοτήτων), Katou, 2008 (διαμεσολαβητές οι δεξιότητες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές), Aragón, Jiménez and Valle, 2014 και Manzini and Scumba, 2014 (διαμεσολαβητής η οργανωσιακή μάθηση), Katou, 2017 (διαμεσολαβητές η ικανοποίηση στην εργασία, η παρακίνηση, οι στάσεις και οι συμπεριφορές), Chaudhry et al., 2017 (διαμεσολαβητής η εμπλοκή και η ικανοποίηση στην εργασία), Mehmood et al., 2017 (διαμεσολαβητής η ικανοποίηση στην εργασία), Ogbonnaya and Valizade, 2018 (διαμεσολαβητής η εμπλοκή και η ικανοποίηση στην εργασία), Taamneh et al., 2018 (διαμεσολαβητής η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη).

Οι εργαζόμενοι του Πανεπιστημίου έχουν θετικές εργασιακές στάσεις και εκδηλώνουν θετικές εργασιακές συμπεριφορές που σύμφωνα με την βιβλιογραφία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την καλή επίδοση ενός οργανισμού. Κρίνουν ότι έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται στην εργασία τους και αυτό είναι επίσης πολύ σημαντικό. Ο εργαζόμενος που νιώθει ότι έχει εργασιακή επάρκεια, που νιώθει σίγουρος ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, είναι βέβαιο ότι θα προσπαθήσει να είναι και αποδοτικός και αποτελεσματικός.

Είναι η πρώτη φορά που διενεργήθηκε έρευνα με θέμα την Κατάρτιση και Ανάπτυξη στους εργαζόμενους του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη από τη Διοίκηση του Πανεπιστημίου για να προβεί στο πλαίσιο του δυνατού σε ενέργειες, προκειμένου να αλλάξει την αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης. Η επιλογή κατάλληλων κινήτρων, η ενημέρωση των εργαζομένων για τις δυνατότητες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που υπάρχουν, η δημιουργία κλίματος με κυρίαρχα στοιχεία την εμπιστοσύνη, την ίση αντιμετώπιση, τη δίκαιη μεταχείριση και τη συνέπεια, αποτελούν παράγοντες που θα βοηθήσουν στην αλλαγή αυτής της αντίληψης. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα θα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση των εργαζομένων του Πανεπιστημίου.

6.2 Προτάσεις - Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να γενικευθούν τα αποτελέσματα στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων των Πανεπιστημίων της χώρας.

Καλό θα ήταν να διεξαχθεί παρόμοιου τύπου έρευνα σε όλα τα Πανεπιστήμια της χώρας με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα αποτελέσουν πολύτιμο οδηγό για τη διαμόρφωση κοινών πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους όλων των Πανεπιστημίων.

Επίσης, η έρευνα αφορά σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί και σε επόμενα διαστήματα, επαναλαμβανόμενα (π.χ. ανά διετία). Με τον τρόπο αυτό, θα μπορέσει να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν αλλαγές στις αντιλήψεις, στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων σε βάθος χρόνου για το συγκεκριμένο θέμα. Οι όποιες αλλαγές διαπιστωθούν, θα βοηθήσουν στην αναπροσαρμογή των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατάρτισης και ανάπτυξης.

Η υιοθέτηση πολιτικών που θα καθιστούν υποχρεωτική και επαναλαμβανόμενη την συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια ή άλλης μορφής δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης, θα συμβάλλει ουσιαστικά στην αλλαγή αυτής της αντίληψης. Πρέπει να τονιστεί ότι στον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο τι χρειάζεται να ξέρουν οι εργαζόμενοι, αλλά και πώς θα αναπτυχθούν γιατί με τον τρόπο αυτό θα αναπτυχθούν και οι δημόσιοι οργανισμοί (Jorgensen, 2004).

Παρά το γεγονός ότι το κόστος εφαρμογής τέτοιων πρακτικών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα όχι μόνο για τους δημόσιους αλλά και για τους ιδιωτικούς οργανισμούς, το όφελος που θα προκύψει αναμένεται ότι θα είναι πολύ πιο σημαντικό.

Η παρακίνηση (υποκίνηση) αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στην εργασία, η οποία έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζόμενους. (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Επομένως, με παροχή κινήτρων μη οικονομικών, καθώς η παροχή οικονομικών κινήτρων στους δημόσιους οργανισμούς είναι απαγορευτική εξαιτίας των δημοσιονομικών περιορισμών λόγω της οικονομικής ύφεσης, αναμένεται να έχουμε εργαζόμενους περισσότερο ικανοποιημένους στην εργασία τους και κατά συνέπεια πιο αποδοτικούς. Τέτοια κίνητρα θα μπορούσαν να είναι η ηθική αναγνώριση, η δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων, η αξιοκρατία, η παροχή καλών συνθηκών εργασίας. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (συμπεριλαμβανομένων και της κατάρτισης και ανάπτυξης) μπορεί να παράγουν ικανά άτομα, δεν είναι εύκολο όμως να παράξουν άτομα δεσμευμένα ή υποκινημένα, ειδικότερα στους δημόσιους οργανισμούς (Tessema et al., 2015). Χρειάζεται επομένως προσεκτικός σχεδιασμός και εφαρμογή αυτών των πολιτικών και πρακτικών και καλή επικοινωνία τους στους εργαζόμενους, για να έχουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Για το θέμα της ικανοποίησης στην εργασία, καθώς προκύπτει από αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων/στοιχείων, θα μπορούσε να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να απαντήσουν σε μια μόνο ερώτηση (μεμονωμένη καθολική αξιολόγηση), για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη δουλειά τους συνολικά, επιλέγοντας από μια 5βαθμη κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1= εξαιρετικά ικανοποιημένος έως 5 = εξαιρετικά δυσαρεστημένος. Αυτή η προσέγγιση αν και απλή, κρίνεται από τη βιβλιογραφία εξίσου έγκυρη με την μέθοδο άθροισης απαντήσεων για εργασιακούς παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση στην εργασία (Robbins and Judge, 2011, σ. 67).

Εκτός των περιορισμών της έρευνας που ήδη προαναφέρθηκαν (η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα που συλλέχθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, σε μια συγκεκριμένη κατηγορία πληθυσμού, σε ένα Πανεπιστήμιο), ένας ακόμη περιορισμός είναι η αδυναμία επέκτασης των αποτελεσμάτων στους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς, καθώς η δομή και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, 11(1), 1-33.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Al-Mzary, M. M. M., Al-rifai, A. D., & Al-Momany, M. O. E. (2015). Training and Its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.

Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-1207.

Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed.) London: Kogan Page

Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188-202.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of applied psychology*, 88(2), 276-283.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323.

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Carol Rusaw, A. (2007). Changing public organizations: Four approaches. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 347-361.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee engagement and job satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Darwish, T. K., Singh, S., & Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Descy, P. & Tessaring, M. (2002). *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων. Δεύτερη έκθεση για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: περίληψη των κυριότερων σημείων*. Σύνταξη : Cedefop – Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης. Εκδόσεις Ευρωπαϊκής Ένωσης ISBN 92-896-0019-5 [Πηγή: European Union Bookshop]
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and Development*, 46(5), 81-84.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Horwitz, F. M., & Jain, H. C. (2008). Managing human resources in South Africa: A multinational firm focus. *Advances in International Management*, 21, 89-123.
- Howitt, D. & Cramer, D. (2010). *Στατιστική με το SPSS 16*. (4^η αγγλική έκδοση) (Σ. Κοντάκος & Χ. Φυτσίλη, μεταφρ.) Σ. Κοντάκος, (επιμ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.

Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2), 243-252.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Jorgensen, B. (2004). Individual and organisational learning: a model for reform for public organisations. *Foresight*, 6(2), 91-103

Kane, L., & Ashbaugh, A. R. (2017). Simple and parallel mediation: A tutorial exploring anxiety sensitivity, sensation seeking, and gender. *The Quantitative Methods for Psychology*, 13(3), 148-165.

Karia, A. O., Omari, S., Mwanaongoro, S., & Kimori, Y. (2016). Importance of Training and Development on Performance of Public Water Utilities in Tanzania. *African Journal of Education and Human Development*, 2(2), 10-18.

Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 1(2), 119-142.

Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797-821.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human resource management*, 53(4), 527-544.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.

Keep, E. (2000). Learning organisations, lifelong learning and the mystery of the vanishing employers. *Economic Outlook*, 24(4), 18-26.

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.

Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In *HRM in mission driven organizations* (pp. 15-46). Palgrave Macmillan, Cham.

- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136-143.
- Kum, F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and management studies*, 3(3), 72-105.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52-65.
- Lockwood, N. R. (2010). Motivation in today's workplace: The link to performance. *Research Quarterly, Society for Human Resource Management, Berea, OH*.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Manzini, S., & Shumba, V. (2014). An investigation into the Impact of Training and Development on the Performance of Public Servants at the Passport Office in Bulawayo, Zimbabwe. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(1), 1-19.
- Martono, S., Wulansari, N. A., Putri, V. W., & Khoiruddin, M. (2018). Psychological Mechanism Explaining the Effect of HR Practices towards Employee Performance (A Study in Public Higher Education). In *International Conference on Economics, Business and Economic Education 2018. KnE Social Sciences*, 1160-1178.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1031-1056.
- McNamara, T. K., Parry, E., Lee, J., & Pitt-Catsoupes, M. (2012). The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1226-1244.
- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M. M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178.

- Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International journal of management reviews*, 5(2), 91-111.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1), 12-26.
- Niazi, A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nwaeke, L. I., & Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159.
- Obeidat, B. Y., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26.
- Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 66-75.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862.
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*, 24(3), 180-193
- Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic? (Part II). *The Learning Organization*, 24(4), 215-225.
- Polese, F., Troisi, O., Torre, C., & Maione, G. (2017). Performance evaluation and measurement in public organizations: a systematic literature review. *International Journal of Business Administration*, 8(1), 106-117.
- Rajasekar, J., & Khan, S. A. (2013). Training and development function in Omani public sector organizations: A critical evaluation. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 37-52.

- Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Πλατάκη, μεταφρ.) Α. Σαχινίδης (επιμ.). Αθήνα: Κριτική.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55-65.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(4), 711-728.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Somasundaram, U. V., & Egan, T. M. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. *Academy of Human Resource Development International Conference*, 850-857.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412.
- Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance. The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 315-334.
- Teclmichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The international journal of human resource management*, 17(1), 86-105.
- Tessema, M. T., Tesfayohannes-Beraki, M., Tewolde, S., & Andemariam, K. (2015). HR Development and Utilization in the Public Sector. *American Research Journal of Business Management*, 1(1), 28-37.
- Thang, N. N., & Buyens, D. (2008, November). What we know about relationship between training and firm performance: A review of literature. In *7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand*.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A Review of the Literature on Human Resource Development: Leveraging HR as Strategic Partner in the High Performance Organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.

Uma, S. N. (2013). A study on training importance for employees of their successful performance in the organization. *International Journal of Science and Research*, 2(11), 137-140.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Veloso, A., Tzafir, S., & Enosh, G. (2015). How employees perceive HRM practices: Differences between public and private organizations. *Human resource management challenges and changes*, New York, NY: Nova Science Publisher's Inc, ISBN 978-1-63463-744-2-2015. 19-36.

Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.

Werner, J. M. (2014). Human resource development≠ human resource management: So what is it?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139.

Weru, J. W., Iravo, M. A., & Sakwa, M. (2013). The relationship between training and development on performance of state owned corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 57-75.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ασπρίδης, Γ. (2011). Η εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, (Τεύχος 17^ο). Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. (3^η έκδ.). Αθήνα: Γ. Μπένου

Ιορδάνογλου, Μ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. (3^η έκδ.). Αθήνα: Ε. Μπένου

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση* (3^η έκδ.). Θεσσαλονίκη: «σοφία».

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική

RAMMATA, M. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 9, 190-204

Rossidis, Ioannis & Γεώργιος, Ασπρίδης & Κωνσταντίνος, Μπούας & Πέτρος, Κατισμάρδος. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. *1^ο Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης*. 409-419.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας (2016) Τόμος, 8*, 36-47.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management – Δημόσια Διοίκηση II*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης

ΙΣΤΟΧΩΡΟΙ/WEBSITES

Kenny, D. (2018). MEDIATION. Ανακτήθηκε στις 12 Ιανουαρίου 2020 από:
<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

Γραμματικάκης, Γ. ΤΟΥ ΣΥΜΠΙΑΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΖΩΗΣ, 12 ΑΠΡ, 2014. Επιστήμη και Τέχνη. Μια παράδοξη σχέση. Ανακτήθηκε στις 2 Μαρτίου 2020 από:
<https://grammatikakis.gr/item/354-epistimi-kai-texni-mia-paradoksi-sxesi>

Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ - Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε στις 28 Φεβρουαρίου 2020 από:
<https://www.ekdd.gr/resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/6-29/42-50>

ΕΚΔΔΑ-Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (2019). Ανακτήθηκε στις 25 Φεβρουαρίου 2020 από:
<https://www.ekdd.gr>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ανακτήθηκε στις 28 Φεβρουαρίου 2020 από:
<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αγαπητές/οί συνάδελφοι

Θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε ελάχιστο από τον πολύτιμο χρόνο σας για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου που αφορά σε διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας, αναφορικά με το εάν τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο (δηλ. η εργασιακή επάρκεια, οι εργασιακές στάσεις και οι εργασιακές συμπεριφορές) επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ειδικότερα της κατάρτισης και της ανάπτυξης) και της επίδοσης του οργανισμού μας.

Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου με τίτλο «**Πλαίσιο κατάρτισης και ανάπτυξης εργαζομένων και οι επιπτώσεις του στην επίδοση των Δημόσιων Οργανισμών**» με επιβλέπουσα την αναπληρώτρια καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Αναστασία Κάτου. Θερμή παράκληση για την συμπλήρωση και αποστολή του μέσα στις επόμενες 10 μέρες.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας και η συμπλήρωσή του είναι εξαιρετικά σημαντική για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Επισημαίνεται ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη, διαρκεί περίπου 10 λεπτά και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Στον σύνδεσμο που ακολουθεί μπορείτε εύκολα να δείτε και να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο

<https://forms.gle/LFYDPghhjumHGJEj7>

Για οποιαδήποτε διευκρίνηση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email : koiliara@ad.auth.gr

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία σας και σας εύχομαι ολόψυχα καλές γιορτές με υγεία, αγάπη, και επιτυχίες. Το 2020 να είναι γεμάτο όμορφες στιγμές και πολλά χαμόγελα.

Με εκτίμηση

Ελένη Κοιλιάρáκη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΜΗΜΑ 1: Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας ₁ Γυναίκα ₂
2. Ηλικία: 18-30
31-40
41-50
51-60
60+
3. Θέση εργασίας: υπάλληλος
προϊστάμενος
4. Συνολικά έτη εργασίας: έως 5
5-10
10-20
20-30
30+
5. Έτη εργασίας στο Α.Π.Θ.: έως 5
5-10
10-20
20-30
30+
6. Έτη εργασίας στην παρούσα θέση: έως 5
5-10
10-20
20-30
30+
7. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΥΕ
ΔΕ
ΤΕ
ΠΕ
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

ΤΜΗΜΑ 2: Αντιλήψεις αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον οργανισμό σας.

(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Κατάρτιση						
1	Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν κανονικά προγράμματα συνεχούς κατάρτισης					
2	Ο οργανισμός μου παρέχει κατάρτιση που επικεντρώνεται σε δεξιότητες ομαδικότητας και ομαδικής εργασίας.					
3	Παρέχονται προγράμματα τυπικής κατάρτισης για να μάθουν οι νέοι προσληφθέντες τις δεξιότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση της εργασίας τους.					
4	Ο οργανισμός μου παρέχει εξειδικευμένη κατάρτιση για τους υπαλλήλους του.					
2. Ανάπτυξη						
1	Ο οργανισμός μου παρέχει διάφορα είδη εκπαίδευσης και ανάπτυξης στους υπαλλήλους του.					
2	Ο οργανισμός μου παρέχει εξειδικευμένη εκπαίδευση για τους υπαλλήλους του σε θέματα διοίκησης.					
3	Οι εργαζόμενοι έχουν σαφείς διαδρομές σταδιοδρομίας.					
4	Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για εξέλιξη προς τα πάνω.					

ΤΜΗΜΑ 3: Αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο αναφορικά με την Εργασιακή Επάρκειά σας

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στις Γνώσεις και τις Δεξιότητές σας.

(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Γνώσεις						
1	Αισθάνομαι ότι έχω σημαντικές γνώσεις για να κάνω την δουλειά μου					

2	Αισθάνομαι ότι διαθέτω τις απαραίτητες πληροφορίες για να εκτελώ τα καθήκοντά μου					
3	Αισθάνομαι ότι το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης που έλαβα βελτίωσε τις γνώσεις μου					
2. Δεξιότητες						
1	Αισθάνομαι ότι έχω σημαντικές δεξιότητες για βελτιωμένη επικοινωνία					
2	Αισθάνομαι ότι έχω σημαντικές δεξιότητες για λήψη αποφάσεων					
3	Αισθάνομαι ότι το επίπεδο της τυπικής κατάρτισης που έλαβα βελτίωσε τις δεξιότητές μου					

ΤΜΗΜΑ 4: Αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο αναφορικά με τις Εργασιακές Στάσεις

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Παρακίνησή σας.

(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις Παρακίνησης (Υποκίνησης)	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Αναγνώριση						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που με συγχάιρει προσωπικά για την εξαιρετική δουλειά μου.					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που δημόσια αναγνωρίζει την καλή δουλειά μου.					
3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που περιλαμβάνει την αναγνώρισή μου για να χτίσει το ηθικό του οργανισμού.					
2. Κίνητρα						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που χρησιμοποιεί την απόδοση ως τη βάση για προαγωγές.					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που χρησιμοποιεί την απόδοση για τον προσδιορισμό των αμοιβών.					
3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, ο οποίος χρησιμοποιεί την πολιτική της κάλυψης ανώτερων θέσεων από το εσωτερικό του οργανισμού.					
4	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που παρέχει την πληροφόρηση και τους πόρους που χρειάζομαι για να κάνω καλά τη δουλειά μου.					
3. Σχέσεις						
1	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας.					
2	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που εγκαθιστά καλά κανάλια επικοινωνίας.					

3	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που μας επιτρέπει τη συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά μας.					
4	Αισθάνομαι υποκινημένος με τον οργανισμό μου, που ακολουθεί επίσημες διαδικασίες για την επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και των εποπτών τους ή των συναδέλφων τους.					

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση.

(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις Οργανωσιακής Δέσμευσης	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Συναισθηματική Δέσμευση						
1	Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους για ποιον εργάζομαι					
2	Νιώθω πιστός στον οργανισμό μου					
3	Συμμερίζομαι τις αξίες του οργανισμού μου					
4	Θα ήμουν πολύ ευτυχής να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας στον οργανισμό αυτό					
5	Μου αρέσει να συζητώ για τον οργανισμό μου με ανθρώπους έξω από αυτόν					
6	Πραγματικά αισθάνομαι σαν τα προβλήματα αυτού του οργανισμού να είναι δικά μου					
7	Ο οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα					
2. Συνεχιστική Δέσμευση						
1	Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή, ακόμα και αν ήθελα να το κάνω					
2	Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας					
3	Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες επιλογές προς εξέταση με το να αφήσω τον οργανισμό αυτό					
4	Μια από τις λίγες σοβαρές συνέπειες που προκύπτουν αφήνοντας τον οργανισμό αυτό είναι οι περιορισμένες εναλλακτικές διαθέσιμες λύσεις					
3. Κανονιστική Δέσμευση						
1	Νομίζω ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας μετακινούνται από οργανισμό σε οργανισμό πολύ συχνά					

2	Εάν είχα μια άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αφήσω τον οργανισμό μου					
3	Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε έναν οργανισμό					
4	Τα πράγματα ήταν καλύτερα τις μέρες που οι άνθρωποι έμενα σε έναν οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους					

ΤΜΗΜΑ 5: Αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο αναφορικά με τις Εργασιακές Συμπεριφορές

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή.

(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις Εργασιακής Εμπλοκής	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Σθένος						
1	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου					
2	Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια					
3	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά					
4	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα τη φορά					
5	Στη δουλειά μου, είμαι πολύ ανθεκτικός, διανοητικά					
6	Στη δουλειά μου αισθάνομαι ισχυρός και δυναμικός					
2. Προσήλωση						
1	Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση					
2	Η δουλειά μου με εμπνέει					
3	Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου					
4	Είμαι υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω					
5	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό					
3. Απορρόφηση						
1	Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου					
2	Ο χρόνος πετά όταν εργάζομαι					
3	Παρασύρομαι μακριά όταν εργάζομαι					

4	Είναι δύσκολο να ξεκολλήσω τον εαυτό μου από τη δουλειά					
5	Είμαι απορροφημένος από την εργασία μου					
6	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργαζομαι εντατικά					

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη.
(1=Απόλυτα διαφωνώ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Απόλυτα συμφωνώ)

No.	Διαστάσεις Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Πολίτη	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1. Αλτρουισμός: Συμπεριφορά βοήθειας						
1	Βοηθώ άλλους που έχουν βαριά φορτία εργασίας					
2	Βοηθώ άλλους που έτυχε να είναι απόντες					
3	Πρόθυμα δίνω από το χρόνο μου για να βοηθήσω άλλους που έχουν προβλήματα με τη δουλειά τους					
4	Βοηθώ νέους εργαζόμενους να εγκατασταθούν στη δουλειά μολονότι δεν απαιτείται					
2. Ευγένεια						
1	Συζητώ με άλλα άτομα που θα μπορούσαν να επηρεαστούν από τις δράσεις και τις αποφάσεις μου					
2	Δεν κάνω κατάχρηση των δικαιωμάτων άλλων ανθρώπων					
3	Παίρνω τα μέτρα μου για να αποτρέψω προβλήματα με άλλους εργαζόμενους					
4	Ενημερώνω τον κόσμο πριν από τη λήψη κάποιας σημαντικής δράσης					
3. Φιλοτιμία						
1	Δεν καταναλώνω πολύ χρόνο με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα					
2	Δεν κάνω τα προβλήματα μεγαλύτερα από ότι είναι					
3	Δεν μιλάω συνεχώς αναφορικά με την επιθυμία μου να παραιτηθώ από τη δουλειά μου					
4	Επικεντρώνομαι πάντοτε στη θετική πλευρά μιας κατάστασης και όχι στην αρνητική της πλευρά					
4. Ευσυνειδησία						
1	Είμαι πάντοτε στην ώρα μου					

2	Δεν κάνω ποτέ μεγάλα διαλλείματα					
3	Δεν κάνω επιπλέον διαλλείματα (π.χ. για κάπνισμα)					
4	Υπακούω στους κανόνες του οργανισμού, στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να παρακολουθεί					
5. Αρετή						
1	Ενημερώνομαι έγκαιρα για τις αλλαγές στον οργανισμό					
2	Παρενρίσκομαι σε εκδηλώσεις που δεν είναι απαραίτητο, αλλά οι οποίες βοηθούν την εικόνα του οργανισμού					
3	Παρακολουθώ και συμμετέχω σε συνεδριάσεις που αφορούν τον οργανισμό					
4	Συμβαδίζω με τις εξελίξεις στον οργανισμό					

ΤΜΗΜΑ 6: Αντίληψη για την Επίδοση του Οργανισμού

Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του οργανισμού σας;
(1=Πολύ κακή, 2=Κακή, 3=Ούτε κακή ούτε καλή, 4=Καλή, 5=Πολύ καλή)

No.	Επίδοση ως προς:	Πολύ κακή					Πολύ καλή				
		1	2	3	4	5					
1. Παραγωγικότητα											
1	Αποτελεσματικότητα (εάν ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του)										
2	Αποδοτικότητα (εάν ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων του)										
2. Ανάπτυξη											
1	Ανάπτυξη (εάν ο οργανισμός αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητές του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων)										
2	Ίκανοποίηση (όλων των συμμετεχόντων: ενδιαφερομένων, εργαζομένων)										
3. Δημιουργικότητα											
1	Καινοτομία (για υπηρεσίες και διαδικασίες)										
2	Ποιότητα (% των υπηρεσιών υψηλής ποιότητας)										

Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.