



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ,
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, ΗΓΕΣΙΑΣ, ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΤΥΧΙΟΥΧΩΝ ΦΥΣΙΚΗΣ
ΑΓΩΓΗΣ

Καπρίνης Στυλιανός

Διδακτορική διατριβή που υποβλήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης
Αθλητισμού για απόκτηση διδακτορικού διπλώματος

Σπάρτη 2014



**UNIVERSITY OF PELOPONNESE
FACULTY OF HUMAN MOVEMENT AND QUALITY OF LIFE
DEPARTMENT OF SPORTS MANAGEMENT**

**MULTIFACTOR ASSESSMENT MODEL OF PERSONALITY, JOB BEHAVIOR,
LEADERSHIP, COGNITIVE STATE AND JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES
PHYSICAL EDUCATION GRADUATES**

Kaprinis Stylianos

A Thesis submitted to the Department of Sports Management of University of Peloponnese in Partial Fulfilment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy

Sparta, 2014

Δημοσιεύσεις σχετικές με την διατριβή

Kaprinis S., Kipreos G., Vrontou O. & Kakkos V. (2013). Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review, *American Journal of Sports Science* Vol. 1, No 4, pp.44-57.

Kaprinis S., Kakkos V., Strigas E. & Kipreos G. (2014). Development, validity and reliability of Physical Education Instructor's personality description scale. *American Journal of Applied Psychology* 3 (2): 39-46.

Ανακοινώσεις σε συνέδρια σχετικές με την διατριβή

Kaprinis S., Kakkos V., Strigas E. & Kipreos G. (2014). "Development, Validity and Reliability Personality Description Scale of Fitness Trainers and Instructors" 22nd International Congress of Physical Education and Sport (Komotini, Greece, May 9-11/2014).

Kipreos G., **Kaprinis S.**, Kakkos V. (2014). "Development, Validity and Reliability of Job Behavior Description Scale of Fitness Trainers and Instructors" 22nd International Congress of Physical Education and Sport (Komotini, Greece, May 9-11/2014).

Kipreos G., **Kaprinis S.**, Kakkos V. & Mountakis K. (2014). "Development, Validity and Reliability of Job Performance Evaluation Scale of Fitness Trainers and Instructors" 22nd International Congress of Physical Education and Sport (Komotini, Greece, May 9-11/2014).

ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. Γεώργιος Κυπραίος (Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΟΔΑ) Επιβλέπων
2. Κωνσταντίνος Μουντάκης (Ομότιμος Καθηγητής ΤΟΔΑ), Μέλος Τριμελούς Επιτροπής
3. Ουρανία Βρόντου (Επίκουρος Καθηγήτρια ΤΟΔΑ) Μέλος Τριμελούς Επιτροπής
4. Αντώνιος Τραυλός (Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΟΔΑ) Μέλος Επταμελούς Επιτροπής
5. Μάριος Παπαλουκάς (Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΟΔΑ) Μέλος Επταμελούς Επιτροπής
6. Αριστομένης Σωτηρόπουλος (Αναπληρωτής Καθηγητής ΕΚΠΑ) Μέλος Επταμελούς Επιτροπής
7. Νικόλαος Πατσαντάρας (Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ) Μέλος Επταμελούς Επιτροπής

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Η παρούσα μελέτη είναι το αποτέλεσμα μιας γόνιμης, δημιουργικής και ενδιαφέρουσας διαδρομής η οποία δεν ήταν καθόλου μοναχική. Αισθάνομαι τεράστια ευγνωμοσύνη και σεβασμό για τον Ομότιμο Καθηγητή κ. Μουντάκη Κώστα, πρώην Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου γιατί πρώτος αυτός δέχθηκε ν' ακούσει και να στηρίξει τα όνειρα μου για την εκπόνηση μιας διδακτορικής διατριβής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο επιβλέποντα της εργασίας μου Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Κυπραίο Γιώργο διότι με παρακίνησε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και αμφιλεγόμενο θέμα. Τον ευχαριστώ από καρδιάς για την διαρκή υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής και την εμπιστοσύνη που επέδειξε στην εν λόγω προσπάθεια. Ευχαριστώ επίσης την Επίκουρο Καθηγήτρια κα. Βρόντου Ουρανία, μέλος της συμβουλευτικής επιτροπής, για τις υποδείξεις, τις συμβουλές και τη σταθερή συμπαράσταση στο εγχείρημά μου.

Πολλά περισσότερα από απλές ευχαριστίες οφείλω στον φίλο Γενικό Διευθυντή του Ολυμπιακού Σταδίου της Αθήνας και Αθλητικό ψυχολόγο κ Κάκκο Βασίλη, ο οποίος στάθηκε πραγματικός μέντορας στην όλη μου προσπάθεια. Πάντα πρόθυμος και υποστηρικτικός με καθοδήγησε μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού στην κατασκευή των ερωτηματολογίων, στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, στη συγγραφή της διατριβής αλλά και στην δημοσίευση των επιστημονικών άρθρων στα περιοδικά *American Journal of Sports Science* και *American Journal of Applied Psychology*.

Συγγραφή διατριβής σημαίνει ατέλειωτες ώρες απομόνωσης στην οθόνη του υπολογιστή, όπου η μόνη σου συντροφιά είναι βιβλία, άρθρα και ερευνητικές εργασίες. Σ' αυτή μου την πορεία, χωρίς την συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη της συζύγου μου, χωρίς την αδιαμαρτύρητη ανοχή της δεν θα ήταν δυνατή η εκπόνηση της διατριβής. Χριστίνα, σ' ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου για τις θυσίες που υπέμεινες. Ολόψυχα ευχαριστώ τα παιδιά μου, τον Απόστολο και τη Δανάη για τις ώρες που σίγησαν για να μη με ενοχλήσουν, για τις ώρες που υπομονετικά στερήθηκαν την παρουσία του πατέρα.

Αφιερώνεται
σε δυο αγαπημένα μου πρόσωπα
που «έφυγαν» από κοντά μου.
Στον πατέρα μου Απόστολο
και στον πεθερό μου Βασίλη
για την αγάπη τους και
τη στήριξη τους
σε όλες μου τις επιλογές.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πολυτιμότερο και πλέον σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στους ανθρώπινους πόρους. Κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων είναι η σύγκριση και αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης με προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους της διοίκησης. Η ανάπτυξη και εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης συμβάλλει προς την επίτευξη των στόχων, προς την κατεύθυνση της προόδου και αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης.

Πρόθεση της παρούσας διατριβής ήταν η ανάδειξη της σημασίας των αξιολογήσεων απόδοσης, η δυναμική χρησιμότητα τους ως εργαλείο αύξησης της υποκίνησης των εργαζομένων και οι επιδράσεις της στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πρωταρχικός σκοπός ήταν η κατασκευή και ανάπτυξη ενός πολυδιάστατου μοντέλου αξιολόγησης το οποίο θα επιτρέπει στη διεύθυνση του οργανισμού να διεξάγει έγκυρες και αξιόπιστες αξιολογήσεις των εργαζομένων γυμναστών και των δράσεων τους. Επιπλέον η παρούσα μελέτη εξέτασε τις μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και διερεύνησε τις πιθανές διαφορές των εργαζομένων γυμναστών σε ιδιωτικά γυμναστήρια και σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Κατασκευάστηκαν από τον ερευνητή έξι ερωτηματολόγια που αποτιμούν διαστάσεις της προσωπικότητας, της επαγγελματικής συμπεριφοράς, της ηγεσίας, της γνωστικής κατάστασης, της γενικής και ειδικής εργασιακής απόδοσης. Η διερευνητική και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση των κλιμάκων αξιολόγησης απέδωσε επαρκή εγκυρότητα και αξιοπιστία. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν στη διαχείριση της απόδοσης και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε ιδιοκτήτες ιδιωτικών γυμναστηρίων και σε προέδρους/υπευθύνους δημοτικών αθλητικών οργανισμών, οι οποίοι αξιολόγησαν την εργασιακή απόδοση τετρακοσίων ογδόντα ένα (N=481) πτυχιούχων φυσικής αγωγής.

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (MANOVA), ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), t-test για ανεξάρτητες ομάδες και πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης ((Multiple Regression Analysis). Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης υποστήριξαν ότι:

(α) ο σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης φαίνεται να προβλέπονται από παράγοντες της προσωπικότητας (όπως η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες), αλλά και από το γνωστικό υπόβαθρο, τον προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση και τις διοικητικές δεξιότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

(β) θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες στην ποιοτική διδασκαλία των προγραμμάτων άθλησης φαίνεται να είναι η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η επικοινωνία, το γνωστικό υπόβαθρο και οι διοικητικές δεξιότητες του εργαζόμενου γυμναστή.

(γ) η παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες του γυμναστηρίου σχετίζονται και προβλέπονται από την προσήνεια, την συναισθηματική σταθερότητα, τον επαγγελματισμό, τον προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση, το όραμα και τις διοικητικές δεξιότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

(δ) θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών και των πόρων φαίνεται να αποτελούν το γνωστικό υπόβαθρο και οι διοικητικές δεξιότητες του στελέχους.

(ε) η εργασιακή απόδοση ενός πτυχιούχου φυσικής αγωγής φαίνεται να προβλέπεται από την ευσυνειδησία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τον επαγγελματισμό, το όραμα και τις διοικητικές δεξιότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης υποστήριξε τα εξής:

(α) η εργασιακή απόδοση σχετίζεται και επηρεάζεται από το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ, την εργασιακή εμπειρία και τις επιτυχείς εξετάσεις σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

(β) η επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων γυμναστών σχετίζεται και επηρεάζεται από την ηλικία και την επιτυχή συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

(γ) οι ηγετικές ικανότητες των εργαζομένων γυμναστών σχετίζονται με την ηλικία, τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ και τη γενική εργασιακή εμπειρία.

(δ) η προσωπικότητα των εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής σχετίζεται και επηρεάζεται από την ηλικία, το έτος αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ, τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και τη συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

(ε) η γνωστική κατάσταση των εργαζομένων γυμναστών επηρεάζεται από το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ, την εργασιακή εμπειρία και τις επιτυχείς εξετάσεις σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

Από την ανάλυση ανεξάρτητων ομάδων προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στα ιδιωτικά γυμναστήρια παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εξωστρέφειας, συναισθηματικής σταθερότητας και δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες, ενώ αναπτύσσουν καλύτερες

διαπροσωπικές σχέσεις έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς. Επιπλέον τα στελέχη των ιδιωτικών γυμναστηρίων δείχνουν εντονότερο προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση, στην δημιουργία οράματος και στη διανοητική υποκίνηση. Τέλος, φαίνεται να υπερέχουν έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς τόσο στην ποσότητα και ποιότητα της εργασίας όσο και σε παράγοντες της ειδικής εργασιακής απόδοσης όπως στο σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, στη διδασκαλία και στην παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Συμπεραίνεται ότι το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης είναι ένα έγκυρο και αξιόπιστο πολυδιάστατο εργαλείο που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις και να χρησιμοποιηθεί στην διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε γυμναστήρια και αθλητικούς οργανισμούς.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή απόδοση, αξιολόγηση εργαζομένων, πτυχιούχοι φυσικής αγωγής, προσωπικότητα, επαγγελματική συμπεριφορά, ηγεσία.

ABSTRACT

The dominant and most important section of a company are the human resources. The efficiency, quality and competitiveness of organizations are largely due to human resources. Critical and decisive factor for the efficiency, development and improvement of employees is the comparison and assessment of their job performance to predetermined strategic objectives of the administration. The development and implementation of appropriate evaluation systems contribute toward progress and is a dynamic investment prospective. The intention of this study was to highlight the importance of performance evaluations, the potential usefulness as tool increasing employee motivation and its effects on organizational effectiveness. The primary aim was the construction and development of a multidimensional assessment model which will allow the organization management to conduct valid and reliable assessments of physical education graduates employees and their actions. Furthermore, the present study examines the variables affecting the job performance and investigate the possible differences between physical education graduates employees who work in private gyms and on municipal sports organizations.

The researcher structured six questionnaires assessing personality dimensions, professional behavior, leadership, cognitive status, general and specific job performance. Exploratory and confirmatory factor analysis of rating scales attributed sufficient validity and reliability. The questionnaires are compact, valid and reliable structures, capable and consistent to contribute to performance management and human resources management. The questionnaires were given to owners of private gyms and to chairmen/managers of municipal sports organizations, who evaluated the job performance of four hundred eighty one (N=481) Physical Education graduates. For statistical data analysis descriptive statistics, multivariate analysis of variance (MANOVA), analysis of variance (ANOVA), t-test for independent groups and multiple regression analysis were used. The results of multiple regression analysis suggested that:

(a) The design and an organization of sports programs seem to be predicted by factors of personality (such as agreeableness, conscientiousness, openness to new experiences), but also from the knowledge base, the orientation to lifelong learning and the administrative skills of graduate physical education, (b) Positive predictors of the quality of teaching sports programs seem to be the openness, the agreeableness, communication, background knowledge and management skills of the employee trainer, (c) To provision of comprehensive and quality services to its customers is related to agreeableness, emotional stability, professionalism, orientation to lifelong learning, vision and management skills of the graduate of physical

education, (d) Positive predictors of management of critical incidents and resources shown are the background knowledge and management skills of the stem, (e) The job performance of a graduate of physical education seems to be provided for conscientiousness, interpersonal relations, professionalism, vision and management skills of the employee.

Multivariate analysis of variance was supported by the following:

(a) The job performance related and influenced by gender, age, years of graduation from the Department of Physical Education and Sports Science, work experience and successful tests in educational competitions ASEP (Supreme Council personnel selection), (b) The professional behavior of employees physical education graduates is associated and influenced by age and successful participation in ASEP exam teachers, (c) The leadership skills of employees are related to the age, years of graduation from the Department of Physical Education and Sports Science and general work experience, (d) The personality of employees physical education graduates is related and influenced by age, year of graduation from the Department of Physical Education and Sports Science, years of job in the company and participation in educational ASEP exam, (e) The cognitive status of employees physical education graduates is influenced by gender, age, years of graduation from the Department of Physical Education and Sports Science, work experience and successful tests in educational competitions ASEP.

The analysis of independent groups showed that employees in private gyms have higher levels of extraversion, emotional stability and openness to new experiences and develop better interpersonal relations against their colleagues at the Municipal Athletic Organization. Moreover, executives of private gyms show stronger orientation to lifelong learning, creating vision and intellectual stimulation. Finally, it seems to take precedence against their colleagues in the municipal sports organizations in both the quantity and quality of job performance and specific factors as the design and an organization of sports programs, in teaching and in providing comprehensive quality services to their customers. It is concluded that the proposed assessment model of job performance is a valid and reliable multi-dimensional tool that could be used by the business and used in the administration and human resources management in gyms and sports organizations.

Keywords: Job performance, assessment, employees, graduates physical education, personality, job behavior, leadership.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

		<i>Σελίδα</i>
ΜΕΡΟΣ Ι		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο		
ΕΙΣΑΓΩΓΗ		
1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Διατύπωση του προβλήματος.....	3
1.3	Αναγκαιότητα μελέτης.....	4
1.4	Σκοπός μελέτης.....	4
1.5	Υποθέσεις.....	5
1.6	Οριοθετήσεις.....	11
1.7	Περιορισμοί.....	11
1.8	Διευκρίνιση όρων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο		
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ		
2.1	Ιστορική αναδρομή της αξιολόγησης.....	13
2.2	Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων.....	16
2.3	Σκοποί και στόχοι συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης..... εργαζομένων	18
2.4	Σχεδιασμός και διαδικασία του συστήματος αξιολόγησης.....	20
2.5	Κριτήρια – Παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης.....	24
2.6	Σφάλματα της αξιολόγησης.....	25
2.7	Ποιοι διενεργούν την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	29
2.8	Συχνότητα Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.9	Σχέσεις Αξιολογητών – Εργαζομένων.....	33
2.10	Παραδοσιακή και σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης.....	35
2.11	Μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	36
2.11.1	Μέθοδοι κατάταξης.....	39
2.11.1.1	Έλεγχος καταλόγου (Checklists).....	39
2.11.1.2	Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted Checklists).....	40
2.11.1.3	Κλίμακα γραφικής κατάταξης (Graphic Rating Scale).....	40
2.11.2	Μέθοδοι σύγκρισης.....	41
2.11.2.1	Μέθοδος απλής ταξινόμησης (Ranking Procedures).....	41

2.11.2.2	Εναλλακτική ταξινόμηση (Alternative Ranking).....	42
2.11.2.3	Σύγκριση ανά ζεύγη (Paired Comparison).....	42
2.11.2.4	Υποχρεωτική διασπορά (Forced Distribution).....	43
2.11.3	Αντικειμενικές μέθοδοι.....	44
2.11.3.1	Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS).....	44
2.11.3.2	Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives).....	47
2.11.4	Περιγραφικές μέθοδοι.....	49
2.11.4.1	Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents).....	49
2.11.4.2	Έκθεση (Essay).....	50
2.11.4.3	Έκθεση με συμβολή ειδικού (Field Review).....	50
2.11.5	Μέθοδοι άμεσης μέτρησης.....	51
2.11.5.1	Μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας (measures of productivity).....	51
2.11.5.2	Μέτρηση των αποχωρήσεων (measures of withdrawal).....	51
2.11.6	Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων.....	52
2.11.6.1	Ψυχολογική Αξιολόγηση (Psychological Appraisal).....	52
2.11.6.2	Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment centers).....	53
2.11.7	Νέες τάσεις στην Αξιολόγηση.....	53
2.11.7.1	Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Business Balanced Scorecard)..	53
2.11.7.2	Αξιολόγηση βάσει δεξιοτήτων (Competency Based Appraisal).....	54
2.12	Συνέντευξη αξιολόγησης.....	55
2.13	Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε Αθλητικούς Οργανισμούς.	57
2.13.1	Εισαγωγή.....	57
2.13.2	Κριτήρια αξιολόγησης πτυχιούχων φυσικής αγωγής.....	58
2.13.3	Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis).....	63

ΜΕΡΟΣ II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1	Εισαγωγή.....	67
3.2	Ερευνητικός σχεδιασμός.....	68
3.2.1	Πεδίο εφαρμογής της έρευνας – προσδιορισμός πληθυσμού.....	69

3.2.2	Μέθοδος δειγματοληψίας - περιγραφή του δείγματος.....	69
3.2.3	Όργανο μέτρησης - Κατασκευή ερωτηματολογίων.....	72
3.2.4	Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου ερωτηματολογίων - Έλεγχος εγκυρότητας περιεχομένου.....	74
3.2.4.1	Ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικών προσωπικότητας.....	74
3.2.4.2	Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής συμπεριφοράς.....	79
3.2.4.3	Ερωτηματολόγιο γνωστικής ανάπτυξης.....	84
3.2.4.4	Ερωτηματολόγιο ηγετικών ικανοτήτων.....	87
3.2.4.5	Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης.....	91
3.2.4.6	Ερωτηματολόγιο ειδικών εργασιακών χαρακτηριστικών.....	94
3.2.5	Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση Ερωτηματολογίων.....	98
3.2.5.1	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας.....	100
3.2.5.2	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.....	103
3.2.5.3	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης.....	107
3.2.5.4	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Ηγετικών Ικανοτήτων.....	111
3.2.5.5	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης.....	115
3.2.5.6	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.....	117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1	Εισαγωγή.....	121
4.2	Περιγραφική (descriptive) στατιστική ανάλυση δείγματος.....	121
4.3	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA).....	125
4.3.1	Πολυμεταβλητή Ανάλυση διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.....	126
4.3.2	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.....	135
4.3.3	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Γνωστικής Ανάπτυξης.....	141
4.3.4	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Χαρακτηριστικών.....	149

4.3.5	T-test και Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης.....	155
4.3.6	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.....	159
4.4	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis).....	170
4.4.1	Πρόβλεψη του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης.....	170
4.4.2	Πρόβλεψη της διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης.....	171
4.4.3	Πρόβλεψη της παροχής ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.....	172
4.4.4	Πρόβλεψη διαχείρισης περιστατικών και πόρων.....	173
4.4.5	Πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.....	174

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1	Εισαγωγή.....	176
5.2	Προσωπικότητα Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	177
5.3	Επαγγελματική Συμπεριφορά Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	179
5.4	Γνωστική Ανάπτυξη Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής..	180
5.5	Ηγετικές Ικανότητες Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής..	182
5.6	Γενική Απόδοση Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	184
5.7	Ειδική Εργασιακή Απόδοση Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	184
5.8	Ο Φορέας Εργασίας (Ιδιωτικό Γυμναστήριο – Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός) ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της Απόδοσης των Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	186
5.9	Πρόβλεψη του Σχεδιασμού και της Οργάνωσης των Προγραμμάτων Άθλησης.....	189
5.10	Πρόβλεψη της Διδασκαλίας.....	190
5.11	Πρόβλεψη της Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών προς τους Πελάτες.....	190
5.12	Πρόβλεψη της Διαχείρισης Περιστατικών και Πόρων.....	191
5.13	Πρόβλεψη της Εργασιακής Απόδοσης των Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.....	192

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

6.1	Συμπεράσματα.....	195
6.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνες.....	200
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	201

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Α

	Ερωτηματολόγια έρευνας.....	237
--	-----------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

	Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου προς ιδιοκτήτες γυμναστηρίων και προέδρους δημοτικών αθλητικών οργανισμών..	242
--	---	-----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα	
Πίνακας 2.1	Ταξινόμηση Μεθόδων Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	38
Πίνακας 2.2	Παράδειγμα εφαρμογής κλίμακας αξιολόγησης συμπεριφοράς B.A.R.S.....	46
Πίνακας 2.3	Παράδειγμα εφαρμογής μεθόδου αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς B.O. S.....	47
Πίνακας 2.4	Description of Dimensions of Coaching Performance.....	63
Πίνακας 3.1	Required Sample Size.....	70
Πίνακας 3.2	Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.....	75
Πίνακας 3.3	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.....	77
Πίνακας 3.4	Δείκτες Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.....	78
Πίνακας 3.5	Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.....	80
Πίνακας 3.6	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.....	82
Πίνακας 3.7	Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.....	83

Πίνακας 3.8	Ερωτηματολόγιο γνωστικής ανάπτυξης.....	84
Πίνακας 3.9	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης.....	85
Πίνακας 3.10	Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης.....	86
Πίνακας 3.11	Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων.....	88
Πίνακας 3.12	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων.....	89
Πίνακας 3.13	Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων.....	90
Πίνακας 3.14	Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης.....	91
Πίνακας 3.15	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης.....	92
Πίνακας 3.16	Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Γενικής Εργασιακής Απόδοσης.....	93
Πίνακας 3.17	Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.....	95
Πίνακας 3.18	Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου «Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών».....	96
Πίνακας 3.19	Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.....	97
Πίνακας 3.20	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.	101
Πίνακας 3.21	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.	105
Πίνακας 3.22	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.	109
Πίνακας 3.23	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.	113
Πίνακας 3.24	Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.	119

Πίνακας 4.1	Κατανομή αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φύλο.	122
Πίνακας 4.2	Τμήμα αποφοίτησης αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής.	122
Πίνακας 4.3	Φορέας εργασίας αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής.	123
Πίνακας 4.4	Αξιολογούμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής και συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	124
Πίνακας 4.5	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικού φύλου.	126
Πίνακας 4.6	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	126
Πίνακας 4.7	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	128
Πίνακας 4.8	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων σε σχέση με το έτος αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.	128
Πίνακας 4.9	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν.	130
Πίνακας 4.10	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.	130
Πίνακας 4.11	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	132
Πίνακας 4.12	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικού φορέα εργασίας.	133
Πίνακας 4.13	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	135
Πίνακας 4.14	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	135
Πίνακας 4.15	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	136

Πίνακας 4.16	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.	137
Πίνακας 4.17	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	137
Πίνακας 4.18	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχείρηση.	138
Πίνακας 4.19	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	138
Πίνακας 4.20	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.	139
Πίνακας 4.21	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	141
Πίνακας 4.22	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	142
Πίνακας 4.23	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	143
Πίνακας 4.24	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και των χρόνων αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.	143
Πίνακας 4.25	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	144
Πίνακας 4.26	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία εντός της ίδιας επιχείρησης.	145
Πίνακας 4.27	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	146
Πίνακας 4.28	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ	147

	εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.	
Πίνακας 4.29	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	149
Πίνακας 4.30	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	149
Πίνακας 4.31	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	150
Πίνακας 4.32	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.	151
Πίνακας 4.33	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	152
Πίνακας 4.34	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.	153
Πίνακας 4.35	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	153
Πίνακας 4.36	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.	154
Πίνακας 4.37	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	155
Πίνακας 4.38	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	155
Πίνακας 4.39	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	155
Πίνακας 4.40	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.	156
Πίνακας 4.41	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν.	156

Πίνακας 4.42	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.	157
Πίνακας 4.43	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	157
Πίνακας 4.44	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.	158
Πίνακας 4.45	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	159
Πίνακας 4.46	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	160
Πίνακας 4.47	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.	162
Πίνακας 4.48	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.	162
Πίνακας 4.49	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	164
Πίνακας 4.50	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.	165
Πίνακας 4.51	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	166
Πίνακας 4.52	Μέσες τιμές (<i>M</i>), τυπικές αποκλίσεις (<i>SD</i>) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς εργασιακούς φορείς.	168
Πίνακας 4.53	Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης.	170

Πίνακας 4.54	Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης	171
Πίνακας 4.55	Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της παροχής ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.	172
Πίνακας 4.56	Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών και των πόρων.	173
Πίνακας 4.57	Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής	174

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
Γράφημα 4.1	Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φύλο.	122
Γράφημα 4.2	Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά Τμήμα αποφοίτησης.	123
Γράφημα 4.3	Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φορέα εργασίας.	123
Γράφημα 4.4	Αξιολογούμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής και συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	124
Γράφημα 4.5	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	127
Γράφημα 4.6	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού έτους αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ .	129
Γράφημα 4.7.	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση.	131
Γράφημα 4.8	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με την συμμετοχή τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	133
Γράφημα 4.9	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.	134
Γράφημα 4.10	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	136
Γράφημα 4.11	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με τη συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ.	139
Γράφημα 4.12	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.	140

Γράφημα 4.13	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	141
Γράφημα 4.14	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	142
Γράφημα 4.15	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.	144
Γράφημα 4.16	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	145
Γράφημα 4.17	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχείρηση.	146
Γράφημα 4.18	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με την συμμετοχή τους σε εξετάσεις ΑΣΕΠ .	147
Γράφημα 4.19	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια και Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.	148
Γράφημα 4.20	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	150
Γράφημα 4.21	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό έτος αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.	151
Γράφημα 4.22	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	152
Γράφημα 4.23	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.	154
Γράφημα 4.24	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Αξιολόγηση της Εργασιακής Απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τη συμμετοχή τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	158
Γράφημα 4.25	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Αξιολόγηση της Εργασιακής Απόδοσης εργαζομένων σε διαφορετικούς εργασιακούς φορείς.	159
Γράφημα 4.26	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.	160
Γράφημα 4.27	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.	161

Γράφημα 4.28	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης.	163
Γράφημα 4.29	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.	165
Γράφημα 4.30	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση.	166
Γράφημα 4.31	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.	167
Γράφημα 4.32	Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ειδικά Εργασιακά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.	169

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα	
Σχήμα 2.1	Τα δομικά στοιχεία ενός συστήματος Αξιολόγησης.	21
Σχήμα 2.2	Στάδια της διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης.	22
Σχήμα 2.3	Διαδικασία της Αξιολόγησης.	23
Σχήμα 2.4	Σύγκριση μεταξύ των ιδανικών και λανθασμένων αξιολογήσεων απόδοσης.	29
Σχήμα 2.5	Ταξινόμηση μεθόδων αξιολόγησης.	36
Σχήμα 2.6	Παράδειγμα εφαρμογής κλίμακας γραφικής κατάταξης.	41
Σχήμα 2.7	Παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου Κατάταξης σε ζευγάρια.	43
Σχήμα 2.8	Γράφημα Υποχρεωτικής Διασποράς ή Επιβεβλημένης Επιλογής.	44
Σχήμα 2.9	Το πλαίσιο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων	54
Σχήμα 2.10	Personal trainers' performance evaluation structure	61
Σχήμα 2.11	Theoretical model of dimensions of coaching performance.	62
Σχήμα 3.1	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας	102
Σχήμα 3.2	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς	106
Σχήμα 3.3	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης	110
Σχήμα 3.4	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του	114

	Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων	
Σχήμα 3.5	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης	116
Σχήμα 3.6	Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών	120

ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή του έντονου και σκληρού ανταγωνισμού και μέσα σ' ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Barney, 1995; Newstrom & Davis, 2002; Prahalad & Hamel, 1990; Storey, 1989; Thomas, 1997). Η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η ευημερία των επιχειρήσεων στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις γνώσεις, τα talέντα, τις ιδέες και τις ικανότητες των ανθρώπων που τη στελεχώνουν (Chelladurai, 2006; Collins & Porras, 2001).

Ιδιαίτερα, σε χώρους παροχής υπηρεσιών, όπως τα γυμναστήρια και οι αθλητικοί οργανισμοί, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών θεωρείται προϋπόθεση για την επιτυχία, εάν όχι για την επιβίωση, των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται ότι εκτός από τις εγκαταστάσεις, τα προγράμματα και την αξιοπιστία κρίσιμο και αποφασιστικό παράγοντα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis & Grouios, 2004; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1996). Αποτελεί συνεπώς αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις η ορθολογική στελέχωση με ικανό, άρτια καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μέσα από τις λειτουργίες της (προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης) προσπαθεί να ανακαλύψει το καλύτερο στελεχιακό δυναμικό. Η διαχείριση της απόδοσης, η διεργασία αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί ένας εργαζόμενος την εργασία του σε σύγκριση με κάποια σταθερά πρότυπα συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή και προσφέρουν το πλεονέκτημα ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις (Mathis & Jackson, 2000; Strebler, Robinson & Heron, 1997). Η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθιστά επιβεβλημένη την αποτίμηση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της παραγόμενης εργασίας.

Ωστόσο, παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης, πανευρωπαϊκές έρευνες (Παπαλεξανδρή, 1997; Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτόπουλου, 2001), δείχνουν ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Ισπανία και η Νορβηγία υιοθετούν συστήματα αξιολόγησης σε αντίθεση με τη Γαλλία, τη Βρετανία, τη Σουηδία και την Ολλανδία όπου στο σύνολό τους οι οργανισμοί έχουν εντάξει κάποια μέθοδο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή

και Μπουραντάς (2003) οι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις συνήθως κάνουν άτυπη αξιολόγηση χωρίς να χρησιμοποιούν κάποιο συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο. Αυτό όμως δεν επιφέρει πάντοτε τα αναμενόμενα αποτελέσματα γιατί στο σημερινό πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, μόνο η υιοθέτηση επιστημονικών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης μπορεί να ενοποιήσει και να ενσωματώσει τους εταιρικούς στόχους με τους προσωπικούς, να συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Πέρα όμως από τους ένθερμους υποστηρικτές της μέτρησης της απόδοσης, οι οποίοι θεωρούν τις αξιολογήσεις ως την πιο κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής ζωής (Lawrie, 1990), υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν αποτελεί πανάκεια και θεωρούν ότι είναι τόσο εγγενώς λανθασμένη που είναι αδύνατο να τελειοποιηθεί (Derwen, 1990). Ο Deming (1986), θεωρεί την λειτουργία της αξιολόγησης ως μία από τις “επτά θανάσιμες ασθένειες” που λειτουργεί εκ διαμέτρου αντίθετα προς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (*Total Quality Management*). Ακόμη όμως και οι επικριτές των συστημάτων αξιολόγησης δέχονται ότι τα αρνητικά αποτελέσματα προκύπτουν συνήθως από τη λάθος εφαρμογή του συστήματος. Έτσι εκφράζουν έναν σκεπτικισμό ή τις επιφυλάξεις και τις αντιρρήσεις τους, κυρίως απέναντι στην ανεπάρκεια ή στην ακαταλληλότητα των μεθόδων παρά στην ίδια τη φιλοσοφία της αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).

Αν και η δυνητική χρησιμότητα της αξιολόγησης ως εργαλείο για την αύξηση της υποκίνησης των εργαζομένων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας σταδιακά αναγνωρίζεται, προκύπτουν ολοένα και περισσότερα αμφιλεγόμενα ζητήματα και διατυπώνονται αρκετές διαφορετικές απόψεις σχετικά με το πώς θα εφαρμοστεί η διαδικασία, ποιοι θα είναι οι αξιολογητές ή κάθε πότε πρέπει αυτή να εφαρμόζεται. Έντονος προβληματισμός αναπτύσσεται αναφορικά με τους σκοπούς που αυτή πρέπει να εξυπηρετεί. Υπάρχουν για παράδειγμα αρκετοί ερευνητές που πιστεύουν στην αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης θεωρώντας ότι αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων αλλά περιφρονούν κάθε προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης με την επιβράβευση των αποτελεσμάτων, όπως μισθολογικές αυξήσεις, πριμ παραγωγικότητας ή προαγωγές. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι υποστηρικτές της προσέγγισης ότι τα οφέλη πρέπει να κατανέμονται δίκαια στους πιο άξιους με βάση τα προσόντα, την προσπάθεια και τα αποτελέσματα. Για όλους αυτούς τους προβληματισμούς επιχειρείται στο επόμενο κεφάλαιο μια καταγραφή της σχετικής βιβλιογραφίας.

Ο όρος «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων» (*Performance Evaluation*), στη βιβλιογραφία εναλλακτικά αναφέρεται και ως «Εκτίμηση Απόδοσης» (*Performance Appraisal*), «Αξιολόγηση Εργαζομένων» (*Employee Appraisal*), «Αξιολόγηση Προσωπικού» (*Personnel Assessment*), «Εκτίμηση Εργαζομένων» (*Employee Evaluation*), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (*Performance Review*). Όπως όμως και αν αναφέρονται τα συστήματα αξιολόγησης στοχεύουν στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) η λειτουργία της αξιολόγησης προσπαθεί να ενεργοποιήσει το σύνολο των ταλέντων και τη διάθεση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, έτσι ώστε οι ανθρώπινοι πόροι να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση των στόχων, του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και της κερδοφορίας του οργανισμού. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων, στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ενισχύεται έτσι η αυτογνωσία, αναδεικνύονται τα θετικά σημεία και οι αδυναμίες, προωθείται η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και η επιχείρηση αποκτά ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον επιχειρηματικό κλάδο.

1. 1 Διατύπωση του προβλήματος.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, για την ευημερία και την ανταγωνιστικότητά του. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποτιμά μέσα από έγκυρες, αξιόπιστες και αντικειμενικές διαδικασίες την απόδοση των στελεχών της, να εντοπίζει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, συμβάλλει στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού, στη μακροχρόνια επιτυχία, στην ανάπτυξη και την κερδοφορία.

Αναδεικνύεται έτσι ένα πρωταρχικό πρόβλημα αυτό του προσδιορισμού της απόδοσης ενός εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής σε γυμναστήριο ή αθλητικό οργανισμό. Η διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των στάσεων και των συμπεριφορών δεν είναι απλή υπόθεση γιατί η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της εργασίας με τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Boone & Kurtz, 1992). Επιπλέον η εργασιακή απόδοση (*job performance*) είναι μια πολυδιάστατη έννοια, ο καθορισμός και η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων και οι παράγοντες πρέπει να κωδικοποιηθούν μέσα από μια επιστημονικά τεκμηριωμένη προσπάθεια και όχι άτυπα, σπασμωδικά και αυθαίρετα (Bates & Holton, 1995).

Αλλά και μετά την κωδικοποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης προκύπτει ένα νέο πρόβλημα, που καθιστά το εγχείρημα της αξιολόγησης ιδιαίτερα λεπτή διαδικασία. Είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης, αποδεκτού από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς έτσι ώστε να προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση της επιχείρησης και να αναπτύσσεται ο στρατηγικός σχεδιασμός προς την κατεύθυνση της μέγιστης αποδοτικότητας. Ο Smither (1998) παρατηρεί ένα έλλειμμα έρευνας, η οποία να έχει ασχοληθεί με την ενεργό εφαρμογή των σχεδίων αξιολόγησης και η πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να προαχθεί μόνο με επιπλέον έρευνα.

1. 2 Αναγκαιότητα Μελέτης

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη δυνητική ωφελιμότητα τους ως εργαλείο αύξησης της υποκίνησης των εργαζομένων διαπιστώνεται, μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, ότι ο πτυχιούχος φυσικής αγωγής και η αξιολόγηση του δεν έχουν προσελκύσει μέχρι σήμερα το ενδιαφέρον των ερευνητών. Κι όμως η επίδραση που έχει η λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι καταλυτική. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο παρακολούθησης του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί, την απαραίτητη ανατροφοδότηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται. Η μελέτη προσπαθεί να καταδείξει ότι η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων δεν αποτελεί πολυτέλεια για τον οργανισμό αλλά αντίθετα πρέπει να ενσωματώνεται ως αναπόσπαστο κομμάτι της νοοτροπίας του. Δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση ως μια λογική κόστους προς αποφυγή αλλά ως ευκαιρία για επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα με στόχο την ευημερία του οργανισμού.

1. 3 Σκοπός μελέτης

Κύριος σκοπός της ερευνητικής εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης ο οποίος θα επιτρέπει στη διεύθυνση του γυμναστηρίου να διεξάγει έγκυρες, αντικειμενικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις των εργαζομένων γυμναστών και των δράσεών τους.

Επιμέρους στόχοι ήταν:

- i. Να καθορίσει τα κριτήρια απόδοσης (performance assessment criteria's) ενός εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής με στόχο να είναι εφικτή η αξιολόγηση των στελεχών του γυμναστηρίου.
- ii. Να προσδιορίσει μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης τις πιθανές διαφορές των εργαζομένων γυμναστών σε ιδιωτικά γυμναστήρια και σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.
- iii. Να διερευνήσει μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης ποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα προσφέρει τα πλέον ανταγωνιστικά στελέχη στην αγορά εργασίας.
- iv. Να εξετάσει εάν η εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου επιδρά στην αξιολόγησή του.
- v. Να εξετάσει την πιθανή συσχέτιση του φύλου του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής και της αξιολόγησης της απόδοσης του.
- vi. Να διερευνήσει την πιθανή συσχέτιση της ηλικίας του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής και της αξιολόγησης της απόδοσης του.
- vii. Να προσδιορίσει την πιθανή συσχέτιση του έτους αποφοίτησης των εργαζομένων γυμναστών και της αξιολόγησης της απόδοσης τους.
- viii. Να εξετάσει την πιθανή σχέση της επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις ΑΣΕΠ εκπαιδευτικών των εργαζομένων γυμναστών με την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης.
- ix. Να διερευνήσει τις πιθανές διαφορές στην επαγγελματική συμπεριφορά εργαζομένων γυμναστών σε ιδιωτικά γυμναστήρια και σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.
- x. Να αποτυπώσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων γυμναστών σε ιδιωτικά γυμναστήρια και σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.

1.4 Υποθέσεις

H₁: Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

H₂: Η ηλικία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

- H₃:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₄:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₅:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₆:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₇:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται με παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₈:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες της προσωπικότητας του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής όπως η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.
- H₉:** Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₀:** Η ηλικία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₁:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.

- H₁₂:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₃:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₄:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₅:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται με παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₆:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες της επαγγελματικής συμπεριφοράς του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός.
- H₁₇:** Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₁₈:** Η ηλικία επηρεάζει στατιστικά σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₁₉:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₂₀:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₂₁:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.

- H₂₂:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₂₃:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₂₄:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες των γνωστικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η γνωστική ανάπτυξη και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- H₂₅:** Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₂₆:** Η ηλικία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₂₇:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₂₈:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₂₉:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₃₀:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₃₁:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται με παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.

- H₃₂:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες των ηγετικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως το όραμα και η διοικητικές δεξιότητες.
- H₃₃:** Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₄:** Η ηλικία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₅:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₆:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₇:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₈:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₃₉:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται με τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₄₀:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά τη γενική απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.
- H₄₁:** Το φύλο επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₂:** Η ηλικία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₃:** Το ίδρυμα αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.

- H₄₄:** Το έτος αποφοίτησης επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₅:** Η γενική εργασιακή εμπειρία επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₆:** Η εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₇:** Η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₈:** Ο φορέας εργασίας σχετίζεται σημαντικά με παράγοντες της ειδικής απόδοσης του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η διαχείριση περιστατικών και πόρων.
- H₄₉:** Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων αποτελούν σημαντικούς προβλεπτές του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης.
- H₅₀:** Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων αποτελούν σημαντικούς προβλεπτές της ποιότητας της διδασκαλίας.
- H₅₁:** Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων αποτελούν σημαντικούς προβλεπτές της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.
- H₅₂:** Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων αποτελούν σημαντικούς προβλεπτές της κατάλληλης διαχείρισης περιστατικών και πόρων από τον εργαζόμενο.
- H₅₃:** Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων αποτελούν σημαντικούς προβλεπτές της εργασιακής απόδοσης ενός πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

1.5 Οριοθετήσεις

Η μελέτη οριοθετήθηκε:

- i. Σε έναν πληθυσμό – στόχο (target population) που περιλάμβανε το σύνολο των Ιδιωτικών Γυμναστηρίων και των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια Αττικής.
- ii. Σε έναν πληθυσμό αποκλειστικά εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής.
- iii. Από το μοντέλο αξιολόγησης (ερωτηματολόγιο) που κατασκευάστηκε από τον ερευνητή και το οποίο συμπλήρωσαν οι αξιολογητές αποτιμώντας συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών γυμναστηρίων και των δημοτικών αθλητικών οργανισμών.

1.6 Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη περιορίστηκε από τους παρακάτω παράγοντες:

- i. Η έρευνα εστίασε σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (Περιφέρεια Αττικής) και όχι στο σύνολο των επιχειρήσεων και δημοτικών αθλητικών οργανισμών της επικράτειας.
- ii. Στην έρευνα μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν μόνο πτυχιούχοι Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) και όχι για παράδειγμα απόφοιτοι ιδιωτικών σχολών fitness.
- iii. Στη διαδικασία της έρευνας δεν υπήρξε εκπαίδευση των αξιολογητών, αλλά ούτε και διανεμήθηκαν κάποιες οδηγίες για τον τρόπο αξιολόγησης και συνεπώς η μελέτη βασίστηκε στην ειλικρίνεια των απαντήσεων των αξιολογητών, χωρίς να μπορεί να λάβει υπόψη πιθανές μεροληπτικές τάσεις ή άλλα σφάλματα αξιολόγησης.
- iv. Τα ερευνητικά εργαλεία αποτιμούν συγκεκριμένους παράγοντες της προσωπικότητας, της ηγεσίας, της επαγγελματικής συμπεριφοράς σύμφωνα με το εκάστοτε θεωρητικό μοντέλο.

1.7 Διευκρίνιση όρων

Εργασιακή Απόδοση (Job Performance): Οι Viswesvaran, Ones και Schmitt (1996) όρισαν την εργασιακή απόδοση ως, τις παρατηρήσιμες και μη, συμπεριφορές που μπορούν να αξιολογηθούν. Οι Deadrick και Gardner, (1999) προσδιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων ως τις πραγματοποιημένες εκροές εργασίας, το σύνολο δηλαδή των αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία εργασίας, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής καθορισμένης

περιόδου. Η εργασιακή απόδοση σύμφωνα με τους Borman και Motowidlo (1993; 1997) περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: i) την *task απόδοση* με την οποία νοούνται συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία συμπεριλαμβανομένων των βασικών ευθυνών (κατάρτιση, γνωστική ικανότητα, εμπειρία) και ii) την *contextual (πλαισιακή) απόδοση* η οποία αναφέρεται σε ενέργειες και συμπεριφορές που είναι πέρα από τους επίσημα ανατιθέμενους ρόλους και προέρχονται από την προσωπικότητα, την θετική σκέψη και την παρακίνηση του εργαζόμενου (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση, αλληλεγγύη).

Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Evaluation): η επίσημη, επιστημονικά δομημένη διαδικασία μέτρησης και αποτίμησης των σχετικών με την εργασία χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του εργαζομένου με στόχο τη μέτρηση και αποτίμηση της παραγωγικότητας του, ώστε να διαπιστωθεί εάν ο εργαζόμενος αποδίδει αποτελεσματικά ή εάν δύναται να βελτιωθεί η παραγωγικότητα του στο μέλλον (Mathis & Jackson, 2000).

Μοντέλο Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας (Big Five Personality Dimensions): Σύμφωνα με το μοντέλο η ανθρώπινη προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί με πληρότητα μέσα από πέντε διαστάσεις: εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1985).

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership Theory): Στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ο ηγέτης συγκεντρώνει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: το *χάρisma (charisma)*, την *έμπνευση (inspiration)*, την *εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration)* και την *διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation)*, (Bass, 1985; 1990; 1999).

Πλαισιακή απόδοση (Contextual Performance): Η πλαισιακή απόδοση αποτελεί μια πολυδιάστατη συμπεριφοριστική διαδικασία και αναφέρεται στην Επαγγελματική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Περιγράφει ενέργειες και συμπεριφορές που αν και δεν έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία, την υποβοηθούν, την ενισχύουν και προάγουν την ομαδική και εταιρική απόδοση. Στην πλαισιακή απόδοση περιλαμβάνονται άτυποι κανόνες συμπεριφοράς (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση, αλληλεγγύη) οι οποίοι είναι πέρα από τους επίσημα ανατιθέμενους ρόλους και προέρχονται από την προσωπικότητα, την θετική σκέψη και την παρακίνηση του εργαζόμενου, δημιουργώντας ένα ιδανικό περιβάλλον απόδοσης (Motowidlo, Borman και Schmit, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Θεωρητική προσέγγιση της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.1 Ιστορική αναδρομή της Αξιολόγησης

Αν και η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως διακριτή διαδικασία διοίκησης αποτέλεσε αντικείμενο επιστημονικής έρευνας μόλις τα τελευταία εκατό χρόνια, η εφαρμογή της αξιολόγησης με την ευρύτερη έννοια του όρου συναντάται εδώ και αιώνες. Πληροφορίες που θεμελιώνουν την ύπαρξη διαδικασιών και μέσων αξιολόγησης χρονολογούνται τουλάχιστον από την τρίτη χιλιετηρίδα προ Χριστού (Dubois, 1970; Guba & Linkoln, 1983). Σύμφωνα με τον Dulewicz (1989) υπάρχει μια βασική ανθρώπινη τάση όπου ο καθένας τείνει να κρίνει τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται μαζί, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό. Συνήθως όμως οι προσεγγίσεις αυτές γίνονται ανεπίσημα, άτυπα, με τρόπο σπασμωδικό και κυρίως αυθαίρετα. Οι πρώτες επίσημες προσπάθειες αξιολόγησης συναντώνται κατά τον 16^ο αιώνα όταν σε δημοσίευση του Απογευματινού Ταχυδρομείου του Δουβλίνου, επιχειρείται μια προσπάθεια να ορισθούν κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Huber & Fuller, 1998).

Στην Ευρώπη η πρώτη εφαρμογή της αξιολόγησης γίνεται στον βιομηχανικό βορρά στις αρχές του 1800. Στα εργοστάσια βάμβακος του New Lanark της Σκωτίας, ο Robert Owens ταξινομούσε τα επίπεδα αποδοτικότητας των υπαλλήλων, τοποθετώντας διαφορετικού χρώματος κύβους πάνω από το σταθμό εργασίας του υπαλλήλου, υποδηλώνοντας έτσι την αξία του καθενός. Οι προσπάθειες αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν στον βιομηχανικό τομέα λειτούργησαν περισσότερο ως μέθοδοι αιτιολόγησης του μισθού, βασισμένοι στη λογική του merit rating και στη φιλοσοφία της αμοιβής για την απόδοση (Redman, Snape & McElwee, 1993).

Στις Η.Π.Α η επίσημη και οργανωμένη αξιολόγηση, σύμφωνα με τους Randell (1994); Wiese & Buckley (1998), άρχισε το 1813 στις τάξεις του αμερικάνικου στρατού. Στις γραπτές εκθέσεις του στρατηγού Lewis Cass η αξιολόγηση των ανδρών γινόταν με όρους «άριστος», «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης». Όταν, αργότερα κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο πόλεμο, παρουσιάστηκε η ανάγκη της ορθής κατανομής εκατομμυρίων ανδρών στις Ένοπλες Δυνάμεις, «η Βιομηχανική - Οργανωτική ψυχολογία ασχολήθηκε κατά κύριο λόγο με την διαπίστωση εκείνων των χαρακτηριστικών που διευκολύνουν την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση» (Πιπερόπουλος, 1995). Έτσι κατά τη διάρκεια

του πολέμου αναπτύχθηκε η πρώτη συστηματοποιημένη μέθοδος στο πανεπιστήμιο Carnegie – Mellon βασισμένη σε χαρακτηριστικά ψυχολογίας, γνωστή ως «*Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό*» (Scott, Clothier & Spriegel, [1941], in Peters & Pierre, 2011). Την ίδια εποχή δημιουργείται και το πρώτο σχετικό τεστ από τους οργανωτικούς – βιομηχανικούς ψυχολόγους, το ονομαζόμενο Army Alpha. Τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα της αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις, με την υιοθέτηση ψυχομετρικών κυρίως κριτηρίων, οδήγησαν στη διάδοση των μεθόδων αξιολόγησης στον χώρο των επιχειρήσεων.

Η Βιομηχανική Επανάσταση (1815-1870) έδωσε τεράστια ώθηση στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Όλες οι θεωρίες διοίκησης επηρέασαν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την αξιολόγηση της εργασίας και τη φιλοσοφία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιστημονικές βάσεις στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων μπήκαν με τις πρωτοποριακές μελέτες των Frederic Taylor (1911) στις Η.Π.Α και Henry Fayol (1916) στη Γαλλία. Είναι η εποχή που αναπτύσσεται η «Κλασική Θεωρία» στη διοικητική σκέψη. Ο Taylor στο βιβλίο του “*Principles of Scientific Management*” περιγράφοντας τις μελέτες «χρόνου-κίνησης» προτείνει τον επανασχεδιασμό της εργασίας με στόχο τη δημιουργία της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του, μείωσαν το χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους. Ο Taylor ήταν ο πρώτος που μίλησε για προσεκτική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, για ειδίκευση του εργαζόμενου, για ανάλυση και σχεδιασμό της εργασίας, για αξιολόγηση του παραγωγικού αποτελέσματος, για εξατομίκευση της αμοιβής και σύνδεσης της με το έργο και την αποδοτικότητα (Warr & Wall, 1975).

Ο Henry Fayol, στο κλασικό έργο του “*Administration Industrielle et Generale (1916)*” προτείνει τη «λειτουργική θεωρία» όπου ορίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, το συντονισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Ειδικά για τη λειτουργία του ελέγχου υποστηρίζει ότι είναι μια διαδικασία εξακρίβωσης της αποδοτικότητας του οργανισμού, σύγκρισης των επιδιωκόμενων στόχων με τα αποτελέσματα, καθορισμού προτύπων με τα οποία εκφράζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, και αποτίμησης της απόδοσης (Chevallier, 1993). Η «Γραφειοκρατική Θεωρία», με κύριο εκφραστή τον M. Weber εξαίρει, στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού και της αύξησης της παραγωγικότητας, την αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Αργότερα, οι Νεοκλασικές Προσεγγίσεις, χωρίς να απορρίπτουν τα συμπεράσματα των Κλασικών στρέφουν το ενδιαφέρον στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και στα κίνητρα των ενεργειών του ως κινητήρια δύναμη ανάπτυξης ενός οργανισμού. Είναι θεωρίες

που αναπτύχθηκαν μεταξύ των δεκαετιών 1930-1960, υπό την επίδραση των πορισμάτων της Ψυχολογίας. Ο McGregor θεωρεί ως πραγματική αιτία της χαμηλής παραγωγικότητας ενός οργανισμού, τον τρόπο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι την τελειοποίηση των μεθόδων εργασίας (Bennis, 1966). Η νεοκλασική προσέγγιση με κύριο εκφραστή τον E. Mayo αλλά και τις μελέτες των D. McGregor, A. Maslow και C. Argyris εισήγαγε τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στον χώρο της εργασίας και της διοίκησης.

Κατά τον Flanagan (in Peters & Pierre, 2011), το 1940 υπήρξε σταθμός στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στη διαδικασία αξιολόγησης τους με την ανάπτυξη της μεθόδου των Κρίσιμων Περιστατικών (*Critical Incidents*). Οι αξιολογητές τηρούσαν συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά εξαιρετικής ή μη αποτελεσματικής απόδοσης της εργασίας, δημιουργώντας έτσι ένα portfolio συμπεριφοράς του εργαζόμενου, βάσει του οποίου αξιολογούνταν.

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, επικρατούν οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση της απόδοσης διαφοροποιείται από τη συμπεριφορά και μέσα από τις εργασίες του Drucker (1954) προσανατολίζεται περισσότερο στην παραγωγικότητα του οργανισμού και στην απόδοση των εργαζομένων βάσει αντικειμενικών στόχων (Μοντέλο Διοίκησης Βάσει Στόχων / Management By Objectives). Αργότερα, η προσοχή των ερευνητών μετατοπίζεται προς την ικανοποίηση πελατών και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Εισάγεται έτσι το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management). Σήμερα, όπως υποστηρίζουν οι Campbell και Garfinkel (1996), μεγάλες επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Αμερική, στοχεύοντας σε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, χρησιμοποιούν ταυτόχρονα πολλές πηγές αξιολογητών. Εφαρμόζουν ένα μοντέλο κυκλικής αξιολόγησης (*360 Degree Feedback*) που αποτελείται από εξωτερικούς συμβούλους, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, πελάτες, αλλά και τους ίδιους τους αξιολογούμενους.

Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πλέον το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για ευημερία του οργανισμού παρά ως κόστος προς αποφυγή. Συνεπώς η στελέχωση μιας επιχείρησης με τους κατάλληλους, τους ικανούς και τους πλέον αποτελεσματικούς αποτελεί προτεραιότητα για κάθε οργανισμό. Η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στο στόχο αυτό. Οι Huber και Fuller (1998) υποστηρίζουν ότι σήμερα το 80%-90% των επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

2.2 Η έννοια της Αξιολόγησης της Απόδοσης Εργαζομένων

Οι ερευνητές προσπαθώντας να αποσαφηνίσουν και να οριοθετήσουν εννοιολογικά τον όρο «εργασιακή απόδοση» (*job performance*) δεν φαίνεται να καταλήγουν πάντοτε σε ταυτόσημες απόψεις. Οι Viswesvaran, Ones και Schmitt (1996) όρισαν την εργασιακή απόδοση ως, τις παρατηρήσιμες και μη, συμπεριφορές που μπορούν να αξιολογηθούν. Απόδοση, σύμφωνα με τον Brumbach (1988) σημαίνει συμπεριφορές και αποτελέσματα. Αντίθετα, ο Campbell (1990) υποστηρίζει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και ότι θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί τα τελευταία μπορούν να αλλοιωθούν από άλλους παράγοντες. Οι Deadrick και Gardner, (1999) προσδιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων ως τις πραγματοποιημένες εκροές εργασίας, το σύνολο δηλαδή των αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία εργασίας, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής καθορισμένης περιόδου. Οι Borman και Motowidlo (1993; 1997) διακρίνουν δύο διαστάσεις στην απόδοση των εργαζομένων: (i) την *task απόδοση* η οποία αναφέρεται σε συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία συμπεριλαμβανομένων των βασικών ευθυνών (κατάρτιση, γνωστική ικανότητα, εμπειρία) και (ii) την *contextual (πλαισιακή) απόδοση* η οποία περιγράφει ενέργειες και συμπεριφορές που αν και δεν έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία, την υποβοηθούν, την ενισχύουν και αυξάνουν την ομαδική και εταιρική απόδοση. Με την πλαισιακή απόδοση περιγράφονται άτυποι κανόνες συμπεριφοράς (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση, αλληλεγγύη) οι οποίοι είναι πέρα από τους επίσημα ανατιθέμενους ρόλους και προέρχονται από την προσωπικότητα, την θετική σκέψη και την παρακίνηση του εργαζόμενου (Conway, 1999). Ωστόσο οι περισσότεροι ερευνητές καταλήγουν ότι η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, ο καθορισμός και η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων (Bates & Holton, 1995; Popovich, 1998). Συνεπώς δεν μπορεί να υιοθετηθεί ένα ενιαίο κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά πρέπει να θεσπισθεί ένα σύνολο κριτηρίων, ένα πολυδιάστατο εργαλείο, το οποίο θα προκύπτει από την ανάλυση εργασίας (*job analysis*) της κάθε θέσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, είναι μια επίσημη, επιστημονικά δομημένη διαδικασία μέτρησης και αποτίμησης των σχετικών με την εργασία χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του εργαζόμενου με στόχο τη μέτρηση και αποτίμηση της παραγωγικότητας του, ώστε να διαπιστωθεί εάν ο εργαζόμενος αποδίδει αποτελεσματικά ή εάν δύναται να βελτιωθεί η παραγωγικότητα του στο μέλλον (Mathis & Jackson, 2000; Field & Holley, 1982; Kanobear 2002). Είναι μια διαδικασία που παρέχει σχετικές και έγκυρες πληροφορίες αναφορικά με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του ατόμου (Bratton &

Gold, 2003), μια διεργασία αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί ένας εργαζόμενος την εργασία του σε σύγκριση με κάποια σταθερά πρότυπα (Mathis & Jackson, 2000). Η αξιολόγηση αποτελεί μια βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει στην άσκηση του αποτελεσματικού μανάτζμεντ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση, είναι μια διαδικασία εννοιολογική, όπου μέσα από τη συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών για ένα άτομο, μια ομάδα ή μια επιχείρηση οι οργανισμοί καταφέρουν να προβαίνουν σε έγκυρες και ενημερωμένες αποφάσεις με στόχο την επίλυση προβλημάτων (Guion, 1998; Randell, 1994). Μέσα από αυτή τη σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να τοποθετήσει τους κατάλληλους υπαλλήλους στις σωστές εργασίες στον κατάλληλο χρόνο (Golec & Kahya, 2007). Οι αξιολογικές όμως αποτιμήσεις δεν αφορούν μόνο στην ευημερία, στην ανταγωνιστικότητα και στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αλλά αποτελούν και μια διαδικασία ανατροφοδότησης του εργαζόμενου η οποία τον βοηθά να συνειδητοποιήσει και να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του. Αποτέλεσμα αυτής της αναπληροφόρησης είναι η υποκίνηση, η εξέλιξη και η βελτίωση του ίδιου του εργαζόμενου (Cascio, 1998).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης αφορούν κάθε φορά σε ένα συγκεκριμένο και χρονικά περιορισμένο διάστημα, αποτελούν δηλαδή ένα σύστημα περιοδικής ανασκόπησης και αποτίμησης της ατομικής ή ομαδικής εργασίας (De Vries, Morrison, Shullman & Gerlach, 1981; Mondy & Noe, 2005). Συνήθως οι αξιολογικές αποτιμήσεις γίνεται δύο φορές το χρόνο με αποτέλεσμα να υπάρχει μια διαρκής, σταθερή και συστηματική εκτίμηση του κατά πόσο εκτελούνται επιτυχώς τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες του εργαζόμενου (Caruth & Handlogten, 1997). Η περιοδική αυτή αποτίμηση του παραγόμενου έργου δίνει, σύμφωνα με ερευνητές (Maddux, 1987; Moulder, 2001), μια ευκαιρία για επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και του ατόμου που εκτελεί την εργασία για να συζητήσουν τι αναμένουν ο ένας από τον άλλον και για να διαπιστώσουν κατά πόσο οι προσδοκίες του καθενός ικανοποιούνται. Σε οργανισμούς μεσαίας και μεγάλης δυναμικότητας, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια διακριτή, οριοθετημένη και ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την οποία εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει σε πέρας την εργασία του αποδοτικά (Judge T. & Ilies R., 2002).

Σήμερα αρκετοί ερευνητές (Cascio, 1995; French, 1994; Mescon, Bovee, & Thill, 1999) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση συνιστά μια νέα ευδιάκριτη επιστημονική περιοχή που δε σχετίζεται μόνο με τη διαχείριση των εργαζομένων, την επιλογή των υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους αλλά εστιάζει μέσα από τις στρατηγικές διαδικασίες και

πρακτικές κυρίως στην επιχειρησιακή κουλτούρα, στην αλλαγή και στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού.

2.3 Σκοποί και στόχοι συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης Εργαζομένων

Οι Osborne και Gaebler (1992) τονίζουν ότι αν δεν αξιολογηθεί το αποτέλεσμα του παραγόμενου έργου, αν δεν αποτιμηθεί το αποτέλεσμα μιας εργασίας, τότε δεν μπορεί κανείς να διακρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία. Κι αν δεν προσδιορισθεί η αποτυχία, τότε δεν θα μπορέσει ποτέ κάποιος να τη διαχειριστεί και να τη διορθώσει.

Ένα σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, πρωτίστως στοχεύει να εντοπίσει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, να διαπιστώσει τις αδυναμίες και να προβεί στη λήψη διορθωτικών μέτρων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού (Boone & Kurtz, 2005; Wilson & Western, 2000).

Το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων. Η ευημερία των επιχειρήσεων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους ανθρώπινους πόρους (Strebler, Robinson & Heron, 1997). Έτσι η αξιολόγηση, σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001), «αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας». Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι οι αξιολογικές διαδικασίες στοχεύουν στο να προσδιορίσουν το κατά πόσο καλά ανταποκρίνεται ένα άτομο στην εκτέλεση της εργασίας, σύμφωνα με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια-πρότυπα τα οποία έχουν προκαθορισθεί. Ωστόσο αυτό που έχει πρωταρχική σημασία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η διαπίστωση και η ανάδειξη των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και η αξιοποίηση των δυνατών τους σημείων και όχι η υπερβολική ενασχόληση με τις αδυναμίες των ατόμων (Drucker, 1954; Mondy & Noe, 2005).

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς και στόχους. Κυρίαρχοι σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2003) είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Οι Soltani, Gernnard, Van der Meer και Williams (2005) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έχει κυρίως μελλοντικό προσανατολισμό για την επιχείρηση, αφού ενθαρρύνει την ανάπτυξη του εργαζόμενου και συμβάλει θετικά στο σύνολο του οργανισμού. Η παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπου η αξιολόγηση χαρακτηρίζεται κυρίως από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο με

βάση την παρελθούσα απόδοση, θεωρείται ξεπερασμένη. Η όποια αξιολόγηση, αποκτά νόημα μόνο όταν έχει διαμορφωτικό χαρακτήρα και στοχεύει στην ανάληψη βελτιωτικών δράσεων. Έτσι, οι Murphy και Margulies (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει ένα ρόλο κλειδί αφού ένας βασικός της στόχος είναι ο εντοπισμός συγκεκριμένων συμπεριφορών της εργασιακής απόδοσης που θα πρέπει να ενισχυθούν ή να διακοπούν. Μέσω λοιπόν της αξιολόγησης και στα πλαίσια των βελτιωτικών δράσεων καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού, προγραμματίζονται στοχευμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες με σκοπό την κάλυψη των αναγκών, αναθεωρούνται τα προσόντα, αναπτύσσεται ο στρατηγικός σχεδιασμός και υποστηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό προς την κατεύθυνση της μέγιστης αποδοτικότητας (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Levin, 1986; Werther & Davis, 1996).

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους στόχους της αξιολόγησης είναι η διαχείριση των μισθών και ο καθορισμός των συστημάτων αμοιβής. Η αποτίμηση του παραγόμενου έργου κάθε εργαζόμενου, παρέχει τη βάση για την απόδοση ανταμοιβών (bonus) και καθορίζει τα νέα επίπεδα μισθών (Cole, 2004; Levin, 1986; Werther & Davis, 1996). Οι Gomez – Mejia και Welbourne (1991) υποστηρίζουν ότι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρώντας ότι η προαγωγή και οι μισθολογικές αυξήσεις επηρεάζουν θετικά την υποκίνηση των εργαζομένων. Βέβαια υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Τονίζουν ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι που πρέπει να παραμένει σταθερό και μόνιμο, ενώ οι αμοιβές δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση. Εκτιμούν ότι, η αξιολόγηση πρέπει να αποσυνδεθεί από την αύξηση του μισθού, την παροχή bonus, αλλά να συνδεθεί με την επιμόρφωση και τη δια βίου εκπαίδευση (Παπανής & Ρόντος, 2007). Εξάλλου οι Van Yperen και Hagedoorn, (2003) υποστηρίζουν ότι πολλά άτομα λειτουργούν με βάση ένα εγγενές κίνητρο όπου η συμπεριφορά τους προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών παρά στις υλικές αμοιβές. Πέρα από τις αμοιβές, η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, για μεταβολές προσωπικού όπως μετακινήσεις, απολύσεις κλπ. (Beer, 1987; Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Chelladurai, 2006; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Τέλος, οι αποφάσεις μπορεί να αφορούν και στη διανομή μη οικονομικών παροχών (Sashkin, 1986).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι αρκετά χρήσιμη γιατί δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζόμενου, ιδιαίτερα όταν αυτός είναι νεοεισερχόμενος στην επιχείρηση. Έτσι μέσα το σύστημα αξιολόγησης δύναται να επικυρωθεί η επιλογή του υποψηφίου, να αποτιμηθεί

γενικότερα η λειτουργία του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και να διαπιστωθεί εάν μέσα από τις διαδικασίες αυτές επιλέγονται οι κατάλληλοι συνεργάτες στη στελέχωση του οργανισμού (Deadrick & Gardner, 1999). Επιπλέον, προσδιορίζονται ενδεχόμενες ελλείψεις σε ανθρώπινους πόρους ή διαδικασίες που σχετίζονται με το προσωπικό (Werther & Davis, 1996).

Αρκετές έρευνες (Baruch, 1996; Bratton & Gold 2003; Campbell, 1993; Cole 2004; Rendero, 1980) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο καταλυτικότερος ίσως ρόλος της αξιολόγησης αφορά στην ανατροφοδότηση (feedback) που αποκτά ο εργαζόμενος σχετικά με τις επιδόσεις του, η οποία με τη σειρά της βοηθά στην υποκίνηση, στην ενεργοποίηση και στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Σκοπός της αναπληροφόρησης είναι η ενθάρρυνση, η ενίσχυση ή η διόρθωση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Επιπλέον, σύμφωνα με την Moulder (2001), οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες γιατί βοηθούν τους εργαζόμενους να θέτουν στόχους και οι στόχοι απόδοσης ρυθμίζουν άμεσα την προσπάθεια και τη δράση των ατόμων. Επηρεάζουν θετικά την απόδοση γιατί κατευθύνουν και δίνουν ουσιαστικό κίνητρο στην προσπάθεια. Ταυτόχρονα μέσω του καθορισμού κοινών στόχων ενισχύεται η ομαδικότητα και οι συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

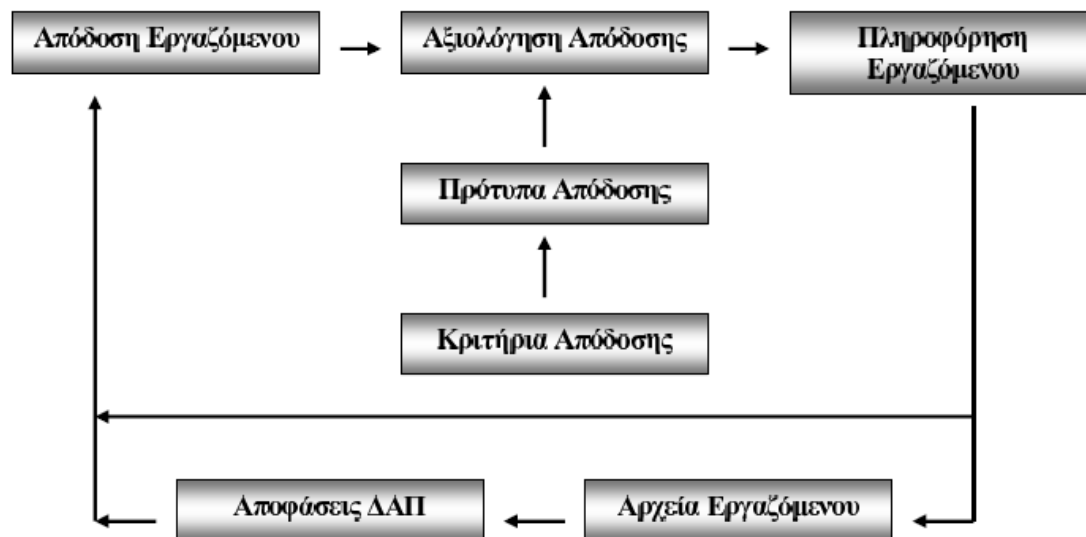
Ένας σημαντικός στόχος της αξιολόγησης, όπως έδειξαν έρευνες (Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1996; Cotton & Tuttle 1986; Dubinsky & Mattson, 1979; Jaworski & Kohli, 1993) αφορά στη μείωση της αμφιβολίας τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του, τη συγκριτική του απόδοση έναντι των συναδέλφων του και έτσι να αισθανθεί ένα αίσθημα ισορροπίας, δικαιοσύνης και αξιοκρατίας εντός του οργανισμού αλλά και να ανασυνθέσει την επαγγελματική και εξελικτική του πορεία. Από τη σκοπιά της επιχείρησης, η εξακρίβωση της καταλληλότητας ενός εργαζομένου σε μια θέση εργασίας πιστοποιεί τις προσδοκίες της, για σωστή χρήση των ταλέντων και δεξιοτήτων του εργαζόμενου προς τη μέγιστη αποδοτικότητα. Επίσης το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην κατεύθυνση της ανακάλυψης του αφανούς δυναμικού. Έτσι προάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία, οι εποικοδομητικές σχέσεις και επιτυγχάνεται ένα άριστο κλίμα εργασίας.

2.4 Σχεδιασμός και διαδικασία του συστήματος αξιολόγησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τον Hansen (2002), αποτελεί μια συστηματική και επιστημονικά τεκμηριωμένη προσπάθεια η οποία περιλαμβάνει τον

καθορισμό ενός κατανοητού και κοινά αποδεκτού πλαισίου αναφορικά με τον τρόπο εκτίμησης της απόδοσης, τη συνεχή εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου και της προόδου του, την επίσημη γραπτή τεκμηρίωση της απόδοσης μέσω φόρμας αξιολόγησης, την επίσημη συζήτηση και αμφίδρομη επικοινωνία αναφορικά με την απόδοση. Τα δομικά στοιχεία που συνιστούν ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με τους Werther και Davis (1996) είναι (σχήμα 2.1):

- ο καθορισμός κριτηρίων απόδοσης, βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση
- ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης,
- ο σχεδιασμός (μέθοδος) του συστήματος αξιολόγησης
- η ανατροφοδότηση (feedback) του αξιολογούμενου.



Σχήμα 2.1: Τα δομικά στοιχεία ενός συστήματος Αξιολόγησης. Πηγή: Werther & Davis, (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th edition, Irwin Mc Graw – Hill.

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η διαδικασία αξιολόγησης που προτείνει ο Cascio (1998) μέσα από 3 στάδια: α) την ανάλυση εργασίας, όπου συγκαταλέγει την περιγραφή της εργασίας, την καταγραφή των καθηκόντων, των απαιτούμενων προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων β) τα πρότυπα απόδοσης με την αποσαφήνιση των όρων αποδεκτή και μη αποδεκτή απόδοση και γ) την αξιολόγηση της απόδοσης, στην οποία περιγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου αναφορικά με την εργασία. (σχήμα 2.2).

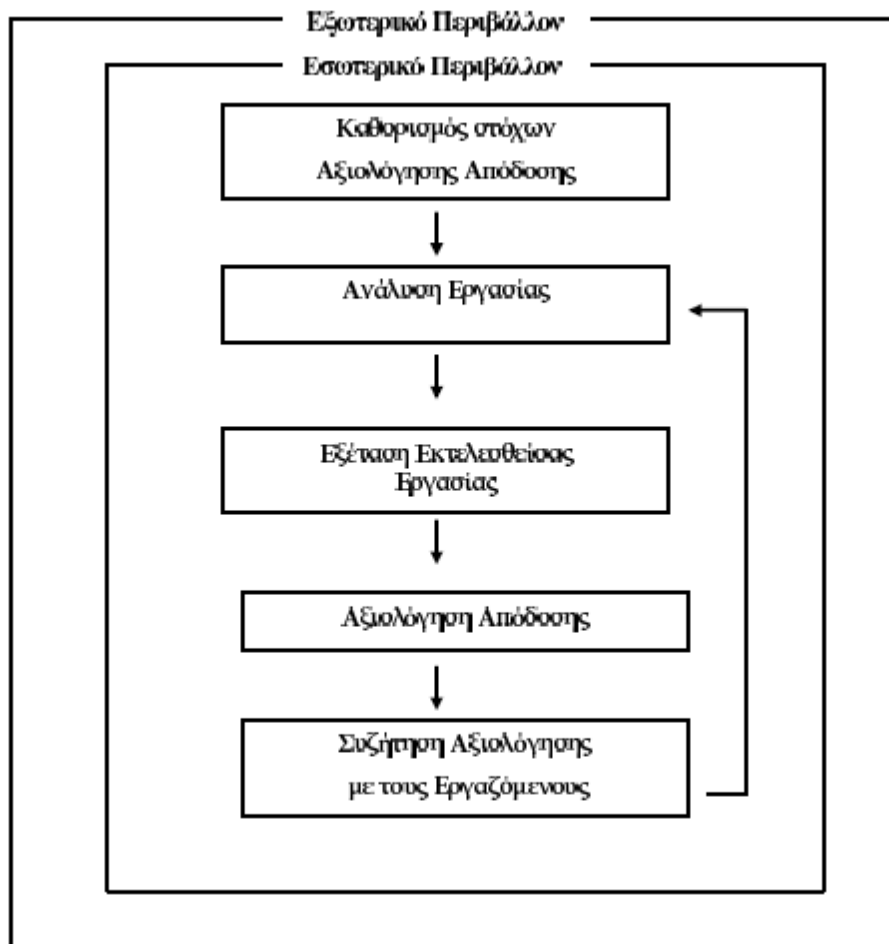
Ανάλυση Εργασίας	Πρότυπα Απόδοσης	Αξιολόγηση Απόδοσης
Περιγραφή της εργασίας. Καταγραφή καθηκόντων, απαιτούμενων προσόντων, γνώσεων, δεξιοτήτων.	Επεξήγηση των απαιτήσεων της εργασίας σε αποδεκτή και μη αποδεκτή απόδοση.	Περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου, αναφορικά με την εργασία.

Σχήμα 2.2: Στάδια της διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης. Πηγή: (Cascio, 1998) *Managing Human Resources*, 5th ed. McGraw-Hill, London.

Αναλύοντας την παραπάνω διαδικασία η Ξηροτύρη (2001) καταλήγει ότι η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει μια σειρά διαδικασιών που περιλαμβάνουν:

- i. **την Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis):** Ο όρος “Ανάλυση Εργασίας” αναφέρεται σε μια διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής των καθηκόντων, των προσόντων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας (Πατρινός, 2005; Φαναριώτης, 1999). Είναι μια προσέγγιση που αναδεικνύει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της εργασίας με τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2001).
- ii. **τον καθορισμό της έννοιας “επιτυχημένη εκτέλεση έργου”:** Στη συνέχεια, καθορίζονται με σαφήνεια τα πρότυπα απόδοσης δηλαδή οι επιδόσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές και οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση έργου. Έτσι σταθμίζεται η συμβολή του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων και στην επιτυχία (Ξένος, 2003).
- iii. **την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων:** Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται οι τρόποι (μέθοδοι) αξιολόγησης με τους οποίους θα μετρηθούν τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η αποφυγή τυχόν σφαλμάτων που μειώνουν τη αξιοπιστία της αξιολόγησης και στα οποία θα αναφερθούμε παρακάτω (Ξηροτύρη, 2001).

Οι Mondy, Noe και Premeaux (1999), σε όλα τα παραπάνω (καθορισμό στόχων, ανάλυση εργασίας, παρατήρηση εργασίας, αξιολόγηση απόδοσης και επικοινωνία) τονίζουν ότι πρέπει να συνυπολογίζεται και το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) το οποίο αλληλεπιδρά. Στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγει τις εργατικές ενώσεις και τη νομοθεσία, ενώ στο εσωτερικό περιλαμβάνει την κουλτούρα της επιχείρησης (σχήμα 2.3).



Σχήμα 2.3: Η διαδικασία της Αξιολόγησης. Πηγή: Mondy, Noe, & Premeaux (1999).

Οι DeNisi και Griffin (2001), Longenecker και Fink (1999) συμπληρώνοντας τη διαδικασία αξιολόγησης προτείνουν μετά τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και των προτύπων απόδοσης να ακολουθεί επικοινωνία με τον εργαζόμενο με στόχο την αποσαφήνιση των προτύπων απόδοσης, όπως και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης να ακολουθεί η παροχή συμβουλών και η εκπαίδευση.

Επιπλέον, όπως υποστηρίζει ο Joinson (2001), ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι βιώσιμο και αποτελεσματικό πρέπει να είναι έγκυρο αξιόπιστο, αμερόληπτο, εύκολα εφαρμόσιμο και αποδεκτό απ' όλους. Για να πετύχει στον αναπτυξιακό της ρόλο απαιτείται ειλικρίνεια, πειστικότητα, αποδοχή τόσο στους σκοπούς και τις προθέσεις όσο και στις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν. Κρίσιμος παράγοντας της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας είναι τα κριτήρια αξιολόγησης. Συμπληρώνοντας τα παραπάνω οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) τονίζουν ότι το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συμβατό με τις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα της επιχείρησης και να εστιάζει στους στόχους, στα

αποτελέσματα και στην αποδοτικότητα. Αρκετοί ερευνητές (Evans & Lindsay, 2008; Torrington & Hall, 1995; Tracy, 2003) υποστηρίζουν ότι, στο σχεδιασμό ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης, τα σημεία κλειδιά είναι ο καθορισμός των στόχων, η μέτρηση βάσει των προκαθορισμένων στόχων και η εκτίμηση έναντι των τεθέντων στόχων. Οι δε στόχοι θα πρέπει είναι SMART (*Specific, Measurable, Agreed & Achievable, Realistic, Time-related*), δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι και εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι.

2.5 Κριτήρια - Παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η εργασιακή απόδοση (job performance) είναι μια πολυδιάστατη έννοια, ο καθορισμός και η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων (Bates & Holton, 1995). Συνεπώς δεν μπορεί να υιοθετηθεί ένα ενιαίο κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά πρέπει να θεσπισθεί ένα σύνολο κριτηρίων, ένα πολυδιάστατο εργαλείο που θα καλύπτει σφαιρικά την εκτίμηση της απόδοσης. Σήμερα, έχουν διαμορφωθεί πολυεπίπεδα και πολύμορφα συστήματα αξιολόγησης. Οι Mondy και Noe (2005) αναφέρουν ότι συνηθέστερα κριτήρια αξιολόγησης, χωρίς βέβαια να είναι αλληλοσυγκρουόμενα και αμοιβαία αποκλειόμενα αποτελούν τα χαρακτηριστικά (*traits*), οι συμπεριφορές (*behaviors*), οι ικανότητες (*competencies*), η επίτευξη στόχων και η δυνατότητα βελτίωσης. Οι Latham και Latham (2000) εστιάζουν στα χαρακτηριστικά (προσωπικότητα, ευσυνειδησία, πρωτοβουλία), στις συμπεριφορές (πνεύμα συνεργασίας, προσανατολισμός στον πελάτη) και στις μετρήσεις του παραγόμενου αποτελέσματος (συμβόλαια, πωλήσεις, κέρδη).

Κατά τους Mathis και Jackson (2000) οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογούνται είναι η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας, η σωστή διαχείριση του χρόνου και η έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών, η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία, οι ικανότητες και δεξιότητες της εργασίας. Η Χατζηπαντελή (1999) υποστηρίζει ότι στα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων πρέπει να περιλαμβάνονται η αποτελεσματικότητα των στόχων, η γνώση του αντικειμένου, η παραγωγικότητα, η δημιουργικότητα, η συμπεριφορά προς τον πελάτη, η ικανότητα επικοινωνίας και ο ζήλος για την εργασία. Ο Jenks (1996) υποστηρίζει ότι σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης τα κριτήρια πρέπει να εστιάζουν στην απόδοση και όχι στον χαρακτήρα του εργαζόμενου, να μην επικεντρώνονται στην παρελθούσα απόδοση αλλά να είναι προσανατολισμένα στην υποκίνηση και βελτίωση του εργαζόμενου, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να είναι αντικειμενικά και ομοιογενή.

2.6 Σφάλματα της αξιολόγησης.

Ο Henderson (1994) αναφέρει ότι 100% αντικειμενική αξιολόγηση είναι αδύνατο να υπάρξει, καθότι αποτελεί μια ιδεατή κατάσταση. Είναι μια διεργασία για την οποία όλοι θα πρέπει να προσπαθούν αλλά ποτέ δεν θα είναι η πραγματικότητα. Οι Verma, DeNisi και Peters (1996) τονίζουν ότι οι αξιολογητές αναπόφευκτα κρίνουν με βάση τις αξίες, τις ιδέες τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, τα στερεότυπα, τις προκαταλήψεις τους αλλά και το συναισθηματικό δέσιμο που πιθανά να έχουν με τους αξιολογούμενους και όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις κρίσεις τους. Για να έχουν όμως οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αξιοπιστία και αντικειμενικότητα πρέπει να εκλείψουν τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη λάθος εφαρμογή τους. Σ' αυτά συγκαταλέγονται η ασάφεια των προτύπων απόδοσης, η ακαταλληλότητα των αξιολογητών και η λανθασμένη επιλογή μιας μεθόδου αξιολόγησης (Sherman, 1998).

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη, (2001) τα σφάλματα που μπορεί να μειώσουν την αξιοπιστία ενός συστήματος αξιολόγησης διακρίνονται σε 2 κατηγορίες:

- **Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors)**, τα οποία αφορούν συνήθως στη διαφορετική εκτίμηση δύο αξιολογητών πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα αλλά και στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο.
- **Τα σταθερά σφάλματα (Constant error)**, τα οποία αφορούν έναν αξιολογητή και οφείλονται στη συνήθεια του να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό παίρνοντας υπόψη ένα μόνο στοιχείο. Συχνά, σταθερά σφάλματα παρατηρούνται όταν ο αξιολογητής κρίνει ολόκληρη ομάδα εργαζομένων και βαθμολογεί ομοιόμορφα κατατάσσοντας όλους τους εργαζόμενους είτε πολύ χαμηλά είτε αρκετά ψηλά (Μουζά –Λαζαρίδη, 2006).

Η αποφυγή των λαθών αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, γι' αυτό οι Mathis και Jackson (2000) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι απαραίτητη για την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης. Στη βιβλιογραφία (Byars & Rue, 2003; Mathis & Jackson, 2000; Mondy et al, 1999) ως συνηθέστεροι τύποι σφαλμάτων καταγράφονται οι εξής:

- i. **Hallo and Horn Effect (επίδραση της ακτινοβολίας ή φωτοστέφανου):** Αυτός ο τύπος λάθους συμβαίνει όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί χαμηλά (*horn*) ή ψηλά (*hallo*) σε όλους τους παράγοντες, εστιάζοντας την προσοχή του σε ένα έντονο χαρακτηριστικό του

ατόμου (θετικό ή αρνητικό). Ο όρος εμφανίστηκε για πρώτη φορά από τον Edward Thorndike την περίοδο του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου (Vance, 2007). Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) η επίδραση του φωτοστέφανου είναι η φυσική τάση του εκτιμητή να βασίζει ολόκληρη την αξιολόγηση με βάση τη γενική εικόνα που έχει γι' αυτόν. Οι Nathan και Tippins (1992) αναφέρουν ότι ο συγκεκριμένος τύπος λάθους συναντάται συχνά στη βαθμολόγηση της προσωπικότητας του εργαζόμενου, όπου ο αξιολογητής εκφράζει με υποκειμενικό τρόπο την συμπάθεια ή αντιπάθεια του προς τον αξιολογούμενο. Οι Mathis και Jackson (2000) υποστηρίζουν ότι για τη μείωση του halo effect πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται σε έναν παράγοντα ή χαρακτηριστικό κάθε φορά πριν προχωρήσει ο αξιολογητής στον επόμενο παράγοντα. Επιπλέον θα πρέπει να έχει γίνει σαφής και ξεκάθαρος καθορισμός των παραγόντων που θα αξιολογηθούν.

- ii. **Leniency errors (σφάλματα ανεκτικότητας και επιείκειας):** αυτός ο τύπος λάθους παρατηρείται όταν οι αξιολογικές κρίσεις βρίσκονται στα ανώτερα σημεία της βαθμολογικής κλίμακας (σχήμα 2.4). Αποτελεί ένα συνειδητό σφάλμα σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) όπου ο αξιολογητής μεροληπτεί και βαθμολογεί τον υφιστάμενο υψηλότερα από την πραγματική του αξία. Συμβαίνει επειδή, οι αξιολογητές συχνά θέλοντας να αποφύγουν εντάσεις και προστριβές από την πλευρά των εργαζομένων τείνουν να βαθμολογούν με επιείκεια και όχι σύμφωνα με αυτό που πραγματικά αποδίδουν οι εργαζόμενοι (Mathis & Jackson, (2000). Τα λάθη επιείκειας όπως υποστηρίζουν οι Kane, Bernardin, Villanova και Peyrefitte, (1995) συναντώνται κυρίως όταν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ασαφή, αόριστα καθώς και όταν δεν είναι ποσοτικοποιημένα.
- iii. **Strictness errors (σφάλματα αυστηρότητας):** ο συγκεκριμένος τύπος λάθους παρατηρείται όταν οι αξιολογικές κρίσεις εντοπίζονται στα κατώτερα σημεία της βαθμολογικής κλίμακας (σχήμα 2.4). Κι εδώ επεμβαίνουν μεροληπτικές και στερεοτυπικές στάσεις του αξιολογητή. Φαινόμενα επιείκειας ή αυστηρότητας παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν γενικά και αόριστα επίπεδα ιδανικής απόδοσης (Κάντας, 1998). Η εκπαίδευση του αξιολογητή, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) βοηθά στον περιορισμό του συγκεκριμένου λάθους.
- iv. **Central tendency (σφάλματα κεντρικής τάσης):** Στα λάθη κεντρικής τάσης υποπίπτει ο αξιολογητής που δεν επιθυμεί να κρίνει ως αναποτελεσματικούς αλλά ούτε και να εκτιμήσει ως άριστους τους εργαζόμενους και έτσι τους αξιολογεί στα πλαίσια μιας

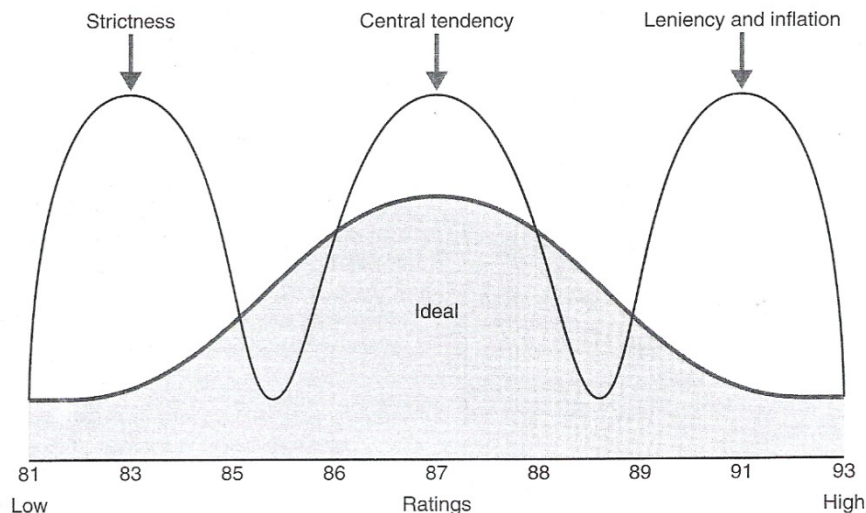
περιορισμένης κλίμακας η οποία κινείται στο κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας (Mathis & Jackson, 2000). Στο λάθος αυτό υποπίπτουν αξιολογητές για να αποφύγουν την αιτιολόγηση μιας χαμηλής ή υψηλής βαθμολογίας (Χυτήρης, 2001). Για τον περιορισμό του λάθους της κεντρικής τάσης απαιτείται λεπτομερής καταγραφή του κάθε κριτηρίου και αποσαφήνιση των διαφορών στην απόδοση της εργασίας ώστε ο αξιολογητής να έχει σαφή γνώση του βαθμού που βάζει.

- v. **Recency effect (αξιολόγηση βασισμένη σε πρόσφατα περιστατικά):** το σφάλμα αυτό διαπράττεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από πρόσφατα περιστατικά και δίνει μεγαλύτερο βάρος στα τελευταία χρονικά γεγονότα και συμπεριφορές (Byars & Rue 2003). Στο λάθος αυτό υποπίπτει ο αξιολογητής ειδικά όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μακρά (πχ ετήσια) και είναι πιθανό να μην θυμάται την προηγούμενη απόδοση ο αξιολογητής (Χυτήρης, 2001). Επιπλέον, επειδή όσο πλησιάζει η περίοδος αξιολόγησης οι εργαζόμενοι εντείνουν τις προσπάθειες για θετικές κρίσεις προσπαθώντας να επωφεληθούν από την επίδραση του χρόνου η πιο πρόσφορη μέθοδος για την εξάλειψη του συγκεκριμένου λάθους είναι η συνεχής καταγραφή της συμπεριφοράς όλο το χρόνο (Mathis & Jackson, 2000).
- vi. **Stereotyping and prejudice (σφάλματα προκαταλήψεων και στερεοτύπων):** Η βαθμολογία των αξιολογητών συχνά αποκλίνει από την αντικειμενική εξαιτίας προκαταλήψεων όπως το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία ή το θρήσκευμα του εργαζόμενου (Byars & Rue, 2003). Για παράδειγμα έχει βρεθεί ότι οι άνδρες λαμβάνουν καλύτερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες, ακόμη και όταν ο αξιολογητής είναι γυναίκα (Κανελλόπουλος, 1991). Ένας τρόπος εξάλειψης του λάθους είναι η αξιολόγηση να γίνεται από περισσότερους από έναν αξιολογητές (Byars & Rue, 2003).
- vii. **Similar to me effect (επίδραση ομοιότητας / κοινών χαρακτηριστικών):** Κοινά χαρακτηριστικά αξιολογητή – αξιολογούμενου (πχ καταγωγή, σπουδές, πολιτικές πεποιθήσεις κλπ) δημιουργούν συμπάθειες που οδηγούν στο σφάλμα της ομοιότητας ή της οικειότητας με αποτέλεσμα ο εκτιμητής να βαθμολογεί ευνοϊκότερα τον αξιολογούμενο (Παπανής & Ρόντος, 2007; Χυτήρης, 2001).
- viii. **Mathew effect:** Ένα από τα βασικά σφάλματα στη διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τους Gabris και Mitchell (1989) συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει τα ίδια πάντα αποτελέσματα κάθε χρόνο ανεξάρτητα από την προσπάθεια που καταβάλλει. Σύμφωνα με

το Mathew effect οι προηγούμενες αξιολογήσεις προκαταλαμβάνουν κάθε μελλοντική προσπάθεια.

Αρκετές έρευνες έχουν ασχοληθεί με τα σφάλματα αξιολόγησης, σε μια προσπάθεια αυτά αρχικά να εντοπισθούν, να αποσαφηνισθούν ώστε στη συνέχεια να γίνει προσπάθεια μείωσης ή εξουδετέρωσής των τόσο ως προς τον τύπο όσο και προς τη συχνότητα εμφάνισής τους. Έτσι ο Lefkowitz (2000) παρατηρεί μια στάση επιεικούς βαθμολόγησης των εργαζομένων από τους αξιολογητές η οποία οφείλεται είτε στη χαμηλή επιθυμία για τιμωρία της ανεπαρκούς απόδοσης είτε στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι Heneman, Greenberger & Anoniyu (1989) υποστηρίζουν ότι οι αξιολογητές συχνά ταξινομούν τους υφισταμένους τους σε ομάδες “εντός” και “εκτός” κύκλου. Οι ημέτεροι βαθμολογούνται ευνοϊκά με συνέπεια να καρπώνονται αμοιβές και προαγωγές, ενώ οι εκτός κύκλου εμπιστοσύνης εργαζόμενοι συχνά να παραμένουν στάσιμοι στην εξέλιξη τους. Η ύπαρξη κοινωνικών σχέσεων αξιολογητών – αξιολογουμένων συνιστά, σύμφωνα με τον Stredwick (2005) μια αντικειμενική δυσκολία αρνητικής βαθμολόγησης. Επίσης, ο Antonioni (1994) αναφέρει ότι όταν ο αξιολογητής ξέρει εκ των προτέρων ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα γνωστοποιηθούν στον εργαζόμενο, τότε παρατηρείται μια στάση επιεικούς μέχρι ευνοϊκής βαθμολόγησης. Οι Longenecker, Sims και Gioia (1987) εκτιμούν ότι οι λόγοι που ένας αξιολογητής μεροληπτεί και κρίνει ευνοϊκά έναν υφιστάμενο είναι η αποφυγή μιας πιθανής αντιπαράθεσης και σύγκρουσης, η αποφυγή μιας γραπτής αιτιολόγησης για χαμηλές αποδόσεις, η απόδοση ενός bonus σε κάποιον που συμπαθεί, ενώ η αρνητική αξιολόγηση δίνεται είτε για να συννετιστεί ο εργαζόμενος, είτε για να επικυρώσει ο αξιολογητής τάσεις εξουσίας είτε για να παρουσιάσει γραπτά στοιχεία σε περιπτώσεις απόλυσης του υπαλλήλου.

Για να αποφεύγονται τα σφάλματα αξιολόγησης απαιτείται πάνω απ’ όλα εκπαίδευση των στελεχών που θα διενεργούν τις αξιολογήσεις. Στην εκπαίδευση θα πρέπει να εξηγούνται με σαφήνεια τα σφάλματα και οι συνέπειές τους στο σύστημα αξιολόγησης. Θα πρέπει να ξεκαθαρίζεται ο στόχος της αξιολόγησης (αναπτυξιακός ή διοικητικός) ώστε να αντιλαμβάνεται ο εκτιμητής την κρισιμότητα της διαδικασίας και τη σημαντικότητα της αμερόληπτης κρίσης. Απαιτείται εξομοίωση εκπαίδευσης σε πραγματικές καταστάσεις. Τέλος η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης περιορίζει αισθητά τα λάθη και τις μεροληπτικές τάσεις στη διαχείριση της απόδοσης. Άλλοι τρόποι που θα διευκολύνουν τη διαδικασία αξιολόγησης είναι η τήρηση ημερολογίου από την πλευρά του στελέχους καθώς και η αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές (διευθυντές, ομοιόβαθμοι, υφιστάμενοι, πελάτες, αυτοαξιολόγηση κλπ) (Byars & Rue, 2003; Mathis & Jackson, 2000).



Σχήμα 2.4: Σύγκριση μεταξύ των ιδανικών και λανθασμένων αξιολογήσεων απόδοσης. Πηγή: Chelladurai, (2006), Human Resource Management in Sport and Recreation.

2.7 Ποιοι διενεργούν την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πηγές Αξιολόγησης – Υπεύθυνοι Αξιολόγησης

Ένα από τα βασικότερα, αλλά και πιο αμφιλεγόμενα, ζητήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ο ορισμός του υπεύθυνου αξιολογητή, ποιος δηλαδή θα διενεργήσει την αξιολόγηση της απόδοσης. Στην παραδοσιακή αντίληψη της διοικητικής πρακτικής τον τομέα αυτό τον αναλαμβάνει συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος. Τα τελευταία όμως χρόνια παρατηρείται μια στροφή σε νέες πηγές οι οποίες περιλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους, την αξιολόγηση από συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες ή και από πολλές πηγές ταυτόχρονα (Byars & Rue, 2003; Jackson & Shuler, 2003; Latham & Wexley, 1981; Mathis & Jackson, 2000; Mondy et al, 1999). Σε μεγάλες επιχειρήσεις, τη λειτουργία της αξιολόγησης την αναλαμβάνει το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων (Mondy et al, 1999). Το τμήμα δεν αξιολογεί, έχει όμως την ευθύνη του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του συστήματος αξιολόγησης. Στη συνέχεια οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι εφαρμόζουν το πρόγραμμα αξιολόγησης και η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αξιοποιεί τις πληροφορίες που προέκυψαν από την διαδικασία (Mathis & Jackson, 2000). Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι υπεύθυνοι που διενεργούν τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Άμεσος προϊστάμενος

Αν και το πρόσωπο του προϊσταμένου αποτέλεσε την κύρια πηγή πληροφόρησης για την πλειονότητα των εταιρειών ως τα τέλη της δεκαετίας του '70 (Lazer & Wikstrom, 1977), σε αρκετούς οργανισμούς παραμένει ακόμη το βασικό πρόσωπο της αξιολόγησης (Soltani, 2003). Θεωρητικά, ίσως είναι ο πιο κατάλληλος, αφού έχει μια σαφή εικόνα για τον εργαζόμενο, γνωρίζει πτυχές της συμπεριφοράς του, τις ικανότητες και τις δυνατότητές του αξιολογούμενου και η γνώμη του θα πρέπει να έχει βαρύνουσα σημασία (Ghorpade & Chen, 1995). Επιπλέον είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί τις μεταβολές του εργαζόμενου (προαγωγή, εκπαίδευση, μετάθεση, παροχές κ.α) και συνεπώς η κρίση του είναι σημαντική. Για να αποφευχθούν σφάλματα μεροληψίας, ευνοϊκής ή μη μεταχείρισης, η κρίση του υπόκειται συνήθως σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενο (Torrington & Hall, 1998; Χυτήρης, 2001).

Αυτοαξιολόγηση (Self-appraisal)

Στη διαδικασία αυτή ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος την απόδοσή του. Έτσι του δίνεται ουσιαστικά η ευκαιρία να εντοπίσει ο ίδιος τα σημεία που υπερτερεί ή υστερεί. Ως διαδικασία συχνά συναντά τη θετική ανταπόκριση και αποδοχή των εργαζομένων και είναι μια ιδανική τεχνική για την αύξηση της υποκίνησης και τη βελτίωση του εργαζόμενου. Αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων έναντι των προκαθορισμένων στόχων (Mathis & Jackson, 2000). Ωστόσο αρκετοί ερευνητές (Byars & Rue, 2003; Fox, Caspy & Reisler, 1994; Jackson & Shuler, 2003) υποστηρίζουν ότι η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης συχνά υπόκειται σε λάθη επιείκειας, σε μεροληπτικές κρίσεις και δεν είναι πάντα αντικειμενική, γι' αυτό θα πρέπει να συνδυάζεται με άλλες πηγές αξιολογήσεων. Έρευνα των Eichener και Lombardo (2003) υποστηρίζει ότι οι αυτό-αξιολογήσεις των εργαζομένων σπάνια παρουσιάζουν ομοιότητες με τις κρίσεις των άμεσων προϊσταμένων τους και γι' αυτό προτείνουν συνδυαστικά μοντέλα αξιολογητών.

Αξιολόγηση από συναδέλφους

Αποτελεί μια ουσιαστική πηγή αξιολογικών πληροφοριών γιατί οι εργαζόμενοι περνούν το σύνολο του εργασιακού χρόνου μαζί με τους συναδέλφους τους, γνωρίζουν άριστα τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του κρινόμενου, γεγονός που καθιστά την κρίση τους ιδιαίτερα σημαντική (Atwater, Roush, & Fichthal, 1995). Επιπλέον αρκετοί ερευνητές (Maurer, Raju, & Collins 1998; Zingheim & Schuster, 1995) υποστηρίζουν ότι οι αξιολογικές κρίσεις των συναδέλφων μπορούν να προσφέρουν αξιόπιστες πληροφορίες για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των αξιολογούμενων. Ωστόσο, οι φιλικές ή εχθρικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων συνιστούν απειλή για την αντικειμενικότητα της

συγκεκριμένης τεχνικής (Mathis & Jackson, 2000), ενώ αντίθετα σε ομάδες με βασικά χαρακτηριστικά τη συνεργασία, τον αλληλοσεβασμό και τη συνεννόηση, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικά (Scott & Einstein, 2001).

Αξιολόγηση από υφισταμένους

Ονομάζεται και αντίστροφη ή ανοδική αξιολόγηση (*Reverse or Upward Appraisal*). Είναι μια τεχνική που δίνει την ευκαιρία να ακουστεί η γνώμη και η κρίση των υπαλλήλων για τους προϊσταμένους. Αποτελεί μια ουσιαστική πηγή πληροφοριών για την ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών μια επιχείρησης παρά για την παροχή αμοιβών ή κινήτρων (Taylor & Morgan, 1995). Αρκετοί ερευνητές (Antonioni, 1994; Fox et al, 1994) υποστηρίζουν ότι είναι αναγκαία η τήρηση της ανωνυμίας για την αντικειμενικότητα της τεχνικής επειδή οι υφιστάμενοι συχνά φοβούνται να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους για τους προϊσταμένους τους κάτω από τον φόβο της απόλυσης. Η αξιολόγηση από υφισταμένους, σύμφωνα με τους Shaw, Schneier, Beatty και Baird (1995), συναντά μεγάλη αποδοχή στις ΗΠΑ τόσο σε κρατικούς φορείς (State Patrol) όσο και μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες (IBM, Syntex). Στα θετικά της συγκεκριμένης πηγής αξιολόγησης συγκαταλέγεται το γεγονός ότι μεταφέρεται στα υψηλά διοικητικά κλιμάκια η θετική ή αρνητική εργασιακή συμπεριφορά του ανωτέρου με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις.

Αξιολόγηση από πελάτες

Ο Chelladurai, (2006) υποστηρίζει ότι σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα γυμναστήρια, οι πελάτες αποτελούν μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα πηγή αξιολογητών σχετικά με την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τι πιστεύουν οι πελάτες σχετικά με το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης τους. Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών παρέχει έναν ασφαλή δείκτη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (MacLean, 2001; Milliman, Zawacki, Schulz, Wiggins, & Norman, 1995; Yakovac, 1996).

Αξιολόγηση από Εξωτερικούς συμβούλους

Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι διενεργούν την διαδικασία της αξιολόγησης με την βοήθεια των προϊσταμένων. Με τη μέθοδο της συνέντευξης, που αρχικά πραγματοποιείται σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο σύμβουλος συγκεντρώνει στοιχεία σχετικά με την εργασία και πληροφορίες αναφορικά με την επίδοση του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια πραγματοποιεί μια δεύτερη συνέντευξη με

τον εργαζόμενο συζητώντας τα αποτελέσματα της πρώτης συνέντευξης με τον άμεσα ενδιαφερόμενο (Byars & Rue, 2003; Mathis & Jackson, 2000).

Αξιολόγηση 360 μοιρών (360 Degree feedback) – Κυκλική αξιολόγηση

Το βασικό χαρακτηριστικό της ανατροφοδότησης 360° είναι ο συνδυασμός όλων των παραπάνω πηγών αξιολόγησης. Δηλαδή προϊστάμενοι, ομοιόβαθμοι συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες αλλά και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι εκφράζουν την εκτίμηση και την κρίση τους σχετικά με την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου (Carson, 2006; Mondy et al, 1999; Vinson, 1996). Οι πολλαπλές πηγές πληροφόρησης προσφέρουν ποιότητα στη διαδικασία, παρέχουν αξιόπιστα κι έγκυρα αποτελέσματα (Bratton & Gold, 1999). Η εμπλοκή ενός συνόλου ανθρώπων, αντί ενός, μειώνει τα σφάλματα αξιολόγησης και τις μεροληπτικές κρίσεις (Jackson & Shuler, 2003). Επιπλέον τείνει να συμπληρώσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) αφού δίνει έμφαση στον πελάτη (Sherman, Bohlander & Snell, 1998). Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης αποδοχής και τείνει να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Toegel & Conger, 2003). Για πολλούς όμως αποτελεί μια δαπανηρή διαδικασία με υψηλό κόστος, μια χρονοβόρα και γραφειοκρατική μέθοδο (Newstrom & Davis, 2002; Mathis & Jackson, 2000). Παρουσιάζει μια διαχειριστική πολυπλοκότητα αφού πρέπει να συνδυαστούν όλες οι απαντήσεις και οι οποίες συχνά μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενες (Sherman, et al. 1998). Ωστόσο επειδή είναι μια πολύπλευρη δημιουργική διαδικασία, η οποία συναντά την αποδοχή και τη συναίνεση των εργαζομένων (Huet, Nielsen, Sundstron, 1999) μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων (General Electric, Mobil Oil, Intel, Disney, Nabisco, Lockheed, Warner Lambert) τη χρησιμοποιούν ευρέως (Hoffman, 1995).

Γενικά θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι όλες οι πηγές αξιολόγησης παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας όμως συνδυασμός πηγών, σύμφωνα με τους Ghorpade και Chen (1995), προσδίδει αξιοπιστία, εγκυρότητα και αντικειμενικότητα στην διαδικασία της αξιολόγησης.

2.8 Συχνότητα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια σημαντική απόφαση που καλείται να πάρει ο κάθε οργανισμός είναι το πόσο συχνά θα πρέπει να πραγματοποιεί τις διαδικασίες αξιολόγησης. Η επίσημη και οργανωμένη διαδικασία γίνεται σε τακτά και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Οι Mondy και Noe

(2005) υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι επιθυμητό οι οργανισμοί να εφαρμόζουν αρκετά συχνά συστήματα αξιολόγησης.

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων εφαρμόζει το *σύστημα επικέντρωσης ενδιαφέροντος (Focal-Point System)* αξιολογώντας το ανθρώπινο δυναμικό τους σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Ενδεχομένως όμως, η ετήσια αξιολόγηση να θεωρείται ανεπαρκής (Mondy & Noe, 2005). Επιπλέον ο Cascio (1998) θεωρεί ως βασικά μειονεκτήματα της ετήσιας αξιολόγησης τον μεγάλο φόρτο εργασίας σε μια σύντομη χρονική περίοδο, καθώς και την επιρροή του αξιολογητή από πρόσφατα περιστατικά και συμπεριφορές του εργαζόμενου.

Οι Schuler και Jackson (2001) εκτιμούν ότι μια διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να επιτελείται μόνο όταν ο αξιολογητής έχει κατανοήσει καλά το επίπεδο της εργασιακής απόδοσης του αξιολογούμενου, χωρίς να επηρεάζεται από χρονικούς περιορισμούς και δεσμεύσεις. Η φιλοσοφία αυτή έχει αποτυπωθεί με τον όρο *Natural Time Span of The Job*.

Αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν διαδικασίες αξιολόγησης κάθε φορά που τελειώνει ένα πλάνο/σχέδιο εργασίας (project). Έτσι αφενός προσδοκούν να μετατρέπουν τους επιχειρησιακούς στόχους σε προσωπικούς στόχους των εργαζομένων και αφετέρου να εξασφαλίζουν με τον τρόπο αυτό περισσότερο αντικειμενικές και αμερόληπτες αξιολογικές κρίσεις (Mondy & Noe, 2005).

Σε περιπτώσεις αξιολόγησης νεοπροσλαμβανόμενου εργαζόμενου οι Mathis & Jackson, (2000) προτείνουν η πρώτη εκτίμηση να διενεργείται μέσα στις πρώτες 30-90 ημέρες, στη συνέχεια να επανακρίνεται σε 6 μήνες και η τρίτη φάση να πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση του έτους Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι μια στατική διαδικασία που τυγχάνει να συμβαίνει μία φορά τον χρόνο, αλλά να κατανοήσουν ότι αποτελεί μια δυναμική ουσιαστική και διαρκή διεργασία με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια την βελτίωση, την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία του οργανισμού.

2.9 Σχέσεις Αξιολογητών - Εργαζομένων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί σύμφωνα με τους Bratton και Gold (2003) την πλέον αμφισβητούμενη και την λιγότερο δημοφιλή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι Spence και Keeping (2010) υποστηρίζουν ότι οι αξιολογικές διαδικασίες αποτελούν συχνά μια οδυνηρή εμπειρία τόσο για τους αξιολογούμενους όσο και για τους αξιολογητές. Στους εργαζόμενους υπάρχει μια δυσπιστία, μια δυσαρέσκεια, ακόμη και φόβος (MacLean, 2001). Οι αξιολογικές διαδικασίες,

καταγράφουν μεταξύ των εργαζομένων αρκετά χαμηλή πίστη και αποδοχή, αίσθηση αναποτελεσματικότητας και συχνά οδηγούν σε αντιπαλότητες και συγκρούσεις εκτιμητών – εργαζομένων (Smither, 1998).

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Deming, 1986; Longenecker & Goof, 1992; Sherman, 1998; Χυτήρης, 2001) η διαδικασία αξιολόγησης έχει δεχθεί εντονότερες κριτικές και τα επιχειρήματα όσων διάκεινται αρνητικά στη φιλοσοφία της αξιολόγησης αναφέρουν ότι η λειτουργία της αξιολόγησης δημιουργεί φόβο στους εργαζόμενους οι οποίοι αισθάνονται ότι μειώνεται η προσωπικότητά τους, ότι δημιουργεί αδικίες και ανισότητες, ότι προάγει τον ανταγωνισμό μεταξύ συναδέλφων και δεν αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον τονίζουν ότι οι προσπάθειες έχουν πρόσκαιρα και βραχυχρόνια αποτελέσματα και ουσιαστικά αποθαρρύνουν αντί να παρακινούν. Ο Deming (1986), θεωρεί την λειτουργία της αξιολόγησης ως μία από τις “επτά θανάσιμες ασθένειες” που λειτουργεί εκ διαμέτρου αντίθετη από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Σύμφωνα με τους Ghorpade και Chen (1995) οι υποστηρικτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρούν ότι τα συστήματα αξιολόγησης είναι άδικο, ότι προωθούν συμπεριφορές που βάζουν σε κίνδυνο την ποιότητα θυσιάζοντας την στο βωμό των αριθμών, ότι αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους θεωρώντας τους υπεύθυνους για θέματα που φταίει ο οργανισμός. Ωστόσο το πρόβλημα δεν είναι αυτή καθαυτή η αξιολόγηση αλλά ο τρόπος που αυτή εφαρμόζεται. Η πλέον έντονη αιτία δυσαρέσκειας των εργαζομένων αντανακλά στην αδυναμία της Διοίκησης να καλλιεργήσει μια υποστηρικτική κουλτούρα για το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η σύγχρονη αντίληψη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης δεν μπορεί να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά πρέπει να εστιάζει στη βελτίωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και στη προσπάθεια ενοποίησης της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Longenecker & Goof, 1992).

Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Τερζίδη (2004) είναι η αποδοχή από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή του συστήματος από την πλευρά του κρινόμενου οδηγεί σε αρνητισμό, αντίσταση και εχθρική διάθεση κατά του συστήματος αξιολόγησης. Η αποδοχή δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, ο εργαζόμενος πρέπει να πειστεί κι ενδεχομένως η συμμετοχή του κατά την φάση ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος, ιδιαίτερα κατά την επιλογή και διαμόρφωση των κριτηρίων απόδοσης να βοηθήσει στη διασφάλιση ενός αποδεκτού μοντέλου αξιολόγησης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να αναγνωρίσουν ότι ακόμη και όταν λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση, εφόσον συνοδεύεται από εποικοδομητική και δημιουργική πρόθεση, αυτό τους βοηθάει να

ξεπεράσουν τις παρούσες δυσκολίες και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Fedor, Eder & Buckley 1989).

Αλλά και τα στελέχη μιας επιχείρησης που καλούνται να διενεργήσουν αξιολογήσεις συχνά δυσφορούν και βιώνουν αισθήματα ενοχής γιατί την θεωρούν πράξη επιθετική απέναντι στους εργαζόμενους (Levinson, 1970). Είτε γιατί δεν υπάρχει κουλτούρα αξιολόγησης εντός του οργανισμού, είτε γιατί δεν υπάρχει εμπειρία ή επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης, είτε γιατί εκλείπει η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο η αξιολόγηση παραμένει ακόμη και σήμερα ένα αβέβαιο και αμφιλεγόμενο θέμα. Είναι μια έντονα συναισθηματική διεργασία που χωρίς αναπτυξιακό προσανατολισμό είναι αδύνατο να πετύχει (Cascio, 1998).

2.10 Παραδοσιακή και σύγχρονη προσέγγιση της Αξιολόγησης της Απόδοσης.

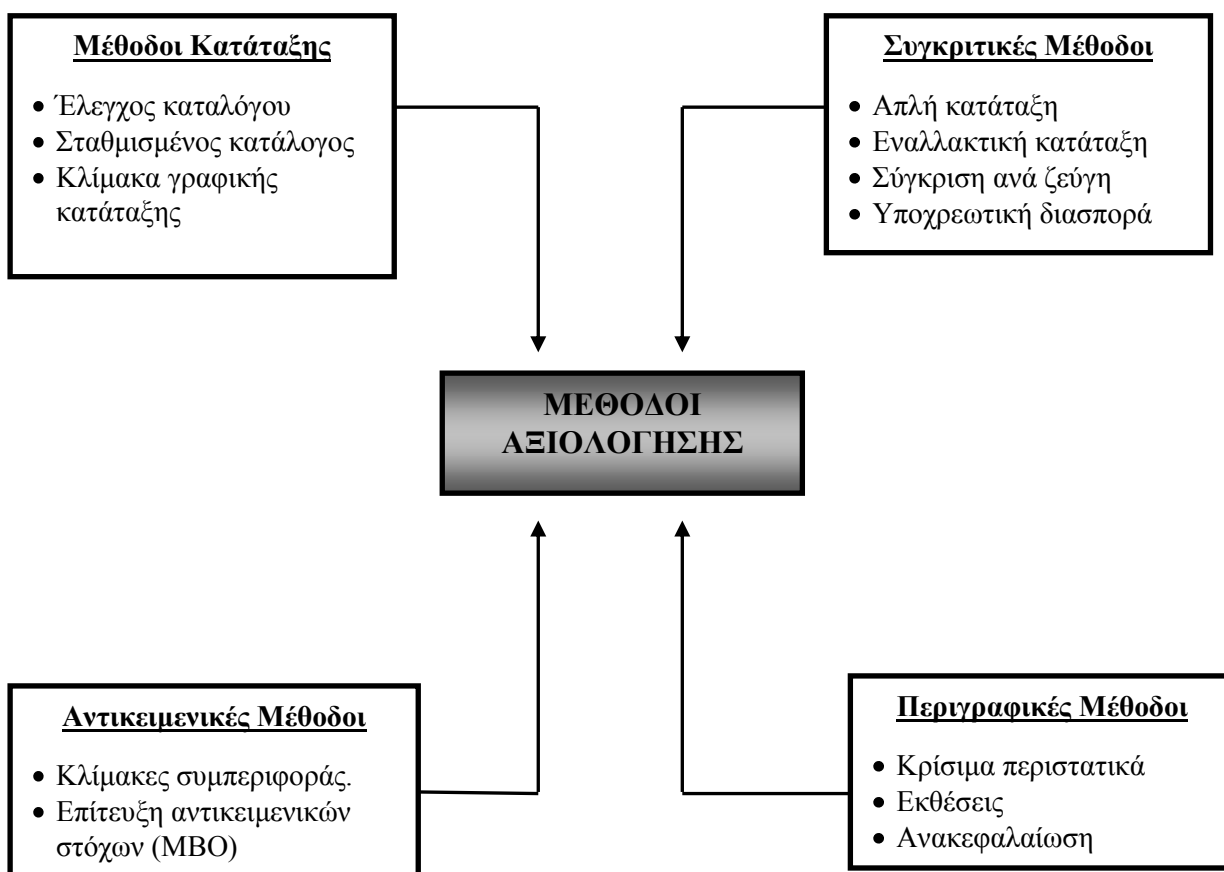
Στην παραδοσιακή προσέγγιση του management, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Η αποτίμηση του παραγόμενου έργου εστιάζει κυρίως στην παρελθούσα απόδοση, ενώ η βελτίωση της παραγωγικότητας στηρίζεται σε ένα σύστημα «αμοιβών» ή «τιμωριών» ως αποτέλεσμα σύγκρισης και ιεράρχησης των αξιολογούμενων. Κατά συνέπεια ο ρόλος του αξιολογούμενου παραμένει παθητικός, χωρίς καμία συμμετοχή στην αξιολογική διαδικασία. Απόρροια των παραπάνω είναι η μη αποδοχή του συστήματος από τον κρινόμενο, η αμυντική και συχνά αντιδραστική στάση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η όποια αξιολόγηση όμως, αποκτά νόημα μόνο όταν έχει μελλοντικό προσανατολισμό, διαμορφωτικό χαρακτήρα και στοχεύει στην ανάληψη βελτιωτικών δράσεων. Έτσι στη σύγχρονη αντίληψη, τα συστήματα αξιολόγησης χαρακτηρίζονται από αναπτυξιακό χαρακτήρα δίνοντας έμφαση στις δυνατότητες των εργαζομένων για μελλοντικές επιδόσεις. Η βελτίωση της απόδοσης επιχειρείται μέσω εκπαίδευσης, παρακίνησης και ενδυνάμωσης των ανθρώπινων πόρων. Η αναβάθμιση στηρίζεται στη στοχοθεσία, τη συνεχή επαναπληροφόρηση, στην ανάλυση των δυνατοτήτων - αδυναμιών και στην καθοδήγηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Στη σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης πρέπει πρωτίστως να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη σημασία και την αναγκαιότητά της. Εάν αυτό επιτευχθεί, τότε οι εργαζόμενοι αποκτούν ενισχυμένη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων της δουλειάς, δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και διατηρούν θετικά συναισθήματα για την επιχείρηση (Fletcher & Williams, 1996). Αντίθετα, παρατηρείται ότι

επιχειρήσεις που δεν ενσωματώνουν τακτική αξιολόγηση της απόδοσης οδηγούνται σε μειωμένη απόδοση, απογοήτευση και απόσυρση (Longenecker & Fink, 2001).

2.11 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ερευνητές σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν αξιόπιστες και αντικειμενικές μεθόδους διαμόρφωσαν πολυεπίπεδα, πολυδιάστατα και πολύμορφα συστήματα αξιολόγησης. Το καθένα εξυπηρετεί τους δικούς του σκοπούς (προαγωγές, ανάπτυξη, εκπαίδευση, merit rating κ.α) και φυσικά το καθένα παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) επειδή δεν υπάρχει ιδανική μέθοδος αναδεικνύεται η αναγκαιότητα για ταυτόχρονη χρήση δύο ή και περισσότερων μεθόδων. Στη βιβλιογραφία παρατηρούμε διαφορετικές ταξινομήσεις των μεθόδων αξιολόγησης. Οι Mathis και Jackson (2000) ταξινομούν τις μεθόδους σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) μέθοδοι κατάταξης, β) συγκριτικές μέθοδοι, γ) αντικειμενικές μέθοδοι και δ) περιγραφικές μέθοδοι (Σχήμα 2.5).



Σχήμα 2.5: Ταξινόμηση μεθόδων αξιολόγησης. Πηγή: Mathis & Jackson (2000).

Στην κατηγοριοποίηση που προτείνουν οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2006) οι μέθοδοι αξιολόγησης διαρθρώνονται σε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις: α) Συγκριτική προσέγγιση, β) προσέγγιση με βάση τα προσόντα, γ) προσέγγιση με βάση τη συμπεριφορά, δ) προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων και ε) προσέγγιση βάσει της ποιότητας.

Ο Χυτήρης (2001) διαφοροποιείται και ταξινομεί τις μεθόδους αξιολόγησης σε τρεις μείζονες κατηγορίες:

- a. στις μεθόδους που μετρούν χαρακτηριστικά,
- b. στις μεθόδους που αξιολογούν συμπεριφορά
- c. στις μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται κυρίως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα εξωστρέφεια, δυναμισμός, προσήλωση σε στόχους κλπ). Οι μέθοδοι αυτές ενέχουν υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και παρουσιάζουν κάποια σοβαρά μειονεκτήματα: ενώ αποτυπώνουν το προφίλ του εργαζόμενου, δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται και επιπλέον δεν παρέχουν στον αξιολογούμενο κατάλληλη ανατροφοδότηση (Verma, et al, 1996; Χυτήρης, 2001).

Η δεύτερη κατηγορία, αυτή της μέτρησης της συμπεριφοράς, είναι πιο αντικειμενική, ιδιαίτερα κρίσιμη και σημαντική σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Chelladurai, 2006). Οι μέθοδοι που αξιολογούν συμπεριφορές αποτελούν χρήσιμα εργαλεία ανάπτυξης των εργαζομένων αφού προσφέρουν κατάλληλη πληροφόρηση (feedback) στον αξιολογούμενο για το πώς θα βελτιωθεί (Tziner, Joanis & Murphy, 2000).

Η τρίτη κατηγορία βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα (ύψος πωλήσεων κλπ) και είναι μέθοδοι κατάλληλες όταν η απόδοση είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη. Είναι σαφώς πιο αντικειμενικές από τις προηγούμενες αλλά δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης παρά μόνο την καταγράφουν και συνεπώς δεν βοηθούν στη βελτίωση (Χυτήρης, 2001).

Η κατηγοριοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης που προτείνει ο Κανελλόπουλος (1979) αναπτύσσεται σε πέντε κατηγορίες: α) μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής, β) μέθοδοι σύγκρισης, γ) μέθοδοι σταθερών κριτηρίων ή σύγκρισης με πρότυπα, δ) αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων και ε) μέθοδοι της άμεσης μέτρησης (Πίνακας 2.1).

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 1 Μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής**
 - 1.1 Ελεύθερη έκθεση (Freeform Essay)
 - 1.2 Έκθεση ειδικού (Field Review)
 - 1.3 Έκθεση ομάδας (Group Appraisal)

- 2 Μέθοδοι σύγκρισης (Comparative Procedures)**
 - 2.1 Κατάταξη (Ranking Procedures)
 - 2.2 Εναλλακτική κατάταξη (Alternative Ranking)
 - 2.3 Σύγκριση κατά ζεύγη (Paired Comparison)
 - 2.4 Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution)

- 3 Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων ή Σύγκριση με Πρότυπα (Absolute Standards)**
 - 3.1 Α) Ποσοτικές μέθοδοι (Quantitative Methods)**
 - 3.1.1 Διαβάθμιση Χαρακτηριστικών (Graphic Rating Scales)
 - 3.1.2 Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioural Observation Scales)
 - 3.1.3 Σύγκριση με Πρότυπα Επίδοσης (Performance Standards)

 - 3.2 Β) Ποιοτικές μέθοδοι (Qualitative Methods)**
 - 3.2.1 Μέθοδος κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents)
 - 3.2.2 Μέθοδος Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
 - 3.2.3 Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced Choice)

- 4 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων**
 - 4.1 Management By Objectives (MBO)

- 5 Μέθοδοι άμεσης μέτρησης**
 - 5.1 Μέτρηση της παραγωγικότητας (Measures of Productivity)
 - 5.2 Μέτρηση των αποχωρήσεων (Measures of Withdrawal).

Πίνακας 2.1: Κανελλόπουλος (1979): Ταξινόμηση των μεθόδων Αξιολόγησης.

Οι Ζευγαρίδης και Ξηροτύρη (1986) ομαδοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης στις παρακάτω κατηγορίες:

- I. *Μέθοδοι σύγκρισης (Comparative procedures)* στις οποίες περιλαμβάνονται η μέθοδος κατάταξης (Ranking procedures), η εναλλακτική κατάταξη (Alternative ranking), η σύγκριση κατά ζεύγη (Paired Comparison) και η ομαδοποίηση σε κατηγορίες (Forced distribution).

- II. *Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (Absolute standards)*: οι οποίες διακρίνονται σε ποιοτικές (Qualitative methods) και ποσοτικές μεθόδους (Quantitative methods). Στις ποιοτικές συμπεριλαμβάνονται η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων (critical incidents) και ο σταθμισμένος κατάλογος (weighted checklist) ενώ στις ποσοτικές μεθόδους περιλαμβάνεται η συμβατική κατάταξη (conventional rating).
- III. *Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. (Management by Objectives, MBO)* μια διαδικασία στην οποία αρχικά καθορίζονται οι στόχοι, στη συνέχεια αξιολογείται η επίτευξη των τεθέντων στόχων και καθορίζονται νέοι στόχοι.
- IV. *Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης (Direct indexes)* στις οποίες συγκαταλέγεται η μέτρηση της παραγωγικότητας (measures of productivity) και η μέτρηση των αποχωρήσεων (measures of withdrawal).

Τέλος άλλοι ερευνητές (Κάντας, 1998; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) αναφέρουν έναν διαφορετικό διαχωρισμό και κατηγοριοποιούν τις μεθόδους αξιολόγησης σε *αντικειμενικές*, στις οποίες η αξιολόγηση στηρίζεται στα αποτελέσματα, και σε *υποκειμενικές*, όπου η αξιολόγηση στηρίζεται στην ανθρώπινη κρίση έχοντας περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Στις δε υποκειμενικές μεθόδους διακρίνουν δύο υποκατηγορίες: α) τις συγκριτικές μεθόδους και β) την αξιολόγηση με βάση πρότυπα απόδοσης.

Στη παρούσα εργασία ακολουθείται κατά κύριο λόγο η ταξινόμηση των Mathis και Jackson (2000) και παρουσιάζονται συνοπτικά οι μέθοδοι αξιολόγησης διαρθρωμένοι σε τέσσερις μείζονες ομάδες : α) μεθόδους κατάταξης, β) συγκριτικές, γ) αντικειμενικές και δ) περιγραφικές μεθόδους.

2.11.1 Μέθοδοι Κατάταξης (Ranking Methods):

Οι μέθοδοι κατάταξης αποτελούν τις απλούστερες μεθόδους αξιολόγησης. Στη συγκεκριμένη κατηγορία, σύμφωνα με τους Mathis και Jackson, (2000) περιλαμβάνονται: ο έλεγχος καταλόγου (Checklist), ο σταθμισμένος κατάλογος (Weighted Checklist) και η κλίμακα γραφικής κατάταξης (Graphic Rating Scale) με την τελευταία να αποτελεί την συνηθέστερη μέθοδο της κατηγορίας.

2.11.1.1 Έλεγχος καταλόγου (Checklist)

Σύμφωνα με τους Tziner, Joanis και Murphy (2000) η μέθοδος των check lists αποτελεί μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδο. Εδώ ο αξιολογητής καλείται να εκφέρει την κρίση του με βάση κατάλογο επιθυμητών και μη επιθυμητών συμπεριφορών που επιδεικνύει ο

εργαζόμενος. Οι παράμετροι αφορούν σε πληθώρα συμπεριφορών όπως ευγένεια, συνεργατικότητα, διαχείριση πελατών κλπ. Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως είτε με κλίμακες τύπου NAI-OXI, είτε με διαβαθμίσεις τύπου «πάντα – μερικές φορές – ποτέ» (Mathis & Jackson, 2000). Ωστόσο, παρατηρούνται έντονα στοιχεία υποκειμενικότητας, παρά το γεγονός ότι είναι μια μέθοδος με χαμηλό κόστος και ευκολία διαχείρισης (Byars & Rue, 2003).

2.11.1.2 Σταθμισμένος κατάλογος (*Weighted Checklist*)

Αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, του καταλόγου ελέγχου (Checklist), με τη διαφορά να έγκειται στο γεγονός ότι δίπλα σε κάθε πρόταση που περιγράφει μια πτυχή της συμπεριφοράς αποδίδεται μία αξία, ένας βαθμολογικός συντελεστής βαρύτητας. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή βαρύτητας αφού αυτός δεν αναγράφεται στο φύλλο ελέγχου και κατά συνέπεια μειώνεται η υποκειμενικότητα του αξιολογητή (Byars & Rue, 2003; Mathis & Jackson, 2000). Στη συνέχεια οι τσεκαρισμένες απαντήσεις του κριτή βαθμολογούνται με βάση τις σταθμισμένες αξίες και αθροίζεται η βαθμολογία.

2.11.1.3 Κλίμακα γραφικής κατάταξης ή Διαγραμματική κλίμακα (*Graphic Rating Scale*)

Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας αποτελεί την πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδο στην κατηγορία της και αποτελεί μια αξιόπιστη τεχνική αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. (Harris & Schaubroeck, 1988; Huber & Fuller, 1998; Oberg, 2003). Σύμφωνα με αυτήν, ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο με βάση μια λίστα χαρακτηριστικών ή παραγόντων (για παράδειγμα γνώσεις, πρωτοβουλία, ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνία κλπ) τα οποία χαρακτηριστικά έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Η κατηγοριοποίηση της βαθμολογίας περιλαμβάνει συνήθως μια πενταβάθμια έως επταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία δηλώνει την απόδοση του εργαζόμενου ως «εξαιρετική», «πολύ καλή», «ικανοποιητική», «μέτρια», «μη ικανοποιητική», ή «απαράδεκτη». Αποτελεί μια χρηστική μέθοδο, αντικειμενική αλλά απαιτεί αρκετή προεργασία για τον καθορισμό των παραγόντων (Jackson & Schuler, 2003). Εφόσον καθορισθούν οι παράγοντες μέσα από την ανάλυση εργασίας (job analysis), αποτελεί μια ξεκάθαρη δομημένη τεχνική που βοηθά στην εύκολη σύγκριση και αντιπαραβολή της αποδοτικότητας πολλών εργαζομένων ταυτόχρονα (Dessler, 2000). Στο σχήμα 2.6 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα αξιολόγησης χρησιμοποιώντας την κλίμακα γραφικής κατάταξης (Snell & Bohlander, 2013).

2 GRAPHIC RATING SCALE WITH PROVISION FOR COMMENTS

Appraise employee's performance in PRESENT ASSIGNMENT. Check (✓) most appropriate square. Appraisers are urged to freely use the "Remarks" sections for significant comments descriptive of the individual.			
1. KNOWLEDGE OF WORK: Understanding of all phases of his/her work and related matters	Needs instruction or guidance	Has required knowledge of own and related work	Has exceptional knowledge of own and related work
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Remarks: <i>Is particularly good on gas engines.</i>			
2. INITIATIVE: Ability to originate or develop ideas and to get things started	Lacks imagination	Meets necessary requirements	Unusually resourceful
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarks: <i>Has good ideas when asked for an opinion, but otherwise will not offer them. Somewhat lacking in self-confidence.</i>			
3. APPLICATION: Attention and application to his/her work	Wastes time Needs close supervision	Steady and willing worker	Exceptionally industrious
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarks: <i>Accepts new jobs when assigned.</i>			
4. QUALITY OF WORK: Thoroughness, neatness, and accuracy of work	Needs improvement	Regularly meets recognized standards	Consistently maintains highest quality
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Remarks: <i>The work he turns out is always of the highest possible quality.</i>			
5. VOLUME OF WORK: Quantity of acceptable work	Should be increased	Regularly meets recognized standards	Unusually high output
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarks: <i>Would be higher if he did not spend so much time checking and rechecking his work.</i>			

Σχήμα 2.6: Παράδειγμα εφαρμογής κλίμακας γραφικής κατάταξης. Πηγή: Snell S. & Bohlander G., (2013) *Managing Human Resources*, 16th edition, South-Western, Cengage Learning

2.11.2 Μέθοδοι Σύγκρισης:

Στη συγκεκριμένη κατηγορία σύμφωνα με τους Mathis και Jackson, (2000) περιλαμβάνονται οι μέθοδοι: απλή κατάταξη (Ranking Procedures), η εναλλακτική κατάταξη (Alternative Ranking), η σύγκριση ανά ζεύγη (paired comparison) και η υποχρεωτική διασπορά (Forced Distribution).

2.11. 2.1 Μέθοδος απλής κατάταξης / ταξινόμησης (Ranking Procedures)

Σύμφωνα με τον Dessler (2002) η απλή κατάταξη αποτελεί την πιο παλιά και την απλούστερη μέθοδο αξιολόγησης. Εδώ ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και τους κατατάσσει σε έναν κατάλογο με απλή αριθμητική σειρά [1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος} ... N^{ος}] (Mathis & Jackson, 2000). Στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγονται το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, οι περιορισμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης των αξιολογητών και ο λιγιστός χρόνος που απαιτείται για τη διαδικασία. Ωστόσο το μοντέλο παρέχει ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας αφού προκαταλήψεις, αντιλήψεις και στερεότυπα από την πλευρά του αξιολογητή ενδεχομένως να επηρεάσουν την κρίση (Jackson & Schuler, 2003). Το κύριο μειονέκτημα είναι ότι δεν αποτυπώνει με σαφή τρόπο το μέγεθος των

διαφορών μεταξύ των εργαζομένων (Mondy et al, 1999). Επιπλέον δεν αποτυπώνει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του αξιολογούμενου (Carrel, Elbert, & Hatfield, 1995).

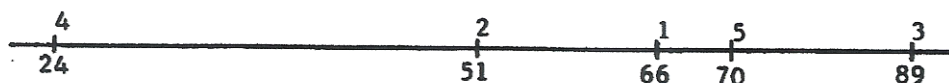
2.11.2.2 Εναλλακτική κατάταξη / ταξινόμηση (Alternative Ranking)

Στην εναλλακτική ταξινόμηση, αρχικά καταγράφονται όλα τα ονόματα των εργαζομένων σε έναν κατάλογο με τυχαία σειρά. Ξεκινώντας η διαδικασία της αξιολόγησης (είτε αυτή αφορά σε ένα χαρακτηριστικό είτε στη γενική απόδοση) ο αξιολογητής εντοπίζει τον «καλύτερο», εργαζόμενο και τον καταγράφει στην κορυφή ενός δεύτερου καταλόγου διαγράφοντας τον παράλληλα από την πρώτη λίστα. Στη συνέχεια εντοπίζει τον «ακατάλληλο» και τον καταγράφει στο τέλος του δεύτερου καταλόγου. Επαναλαμβάνει την ίδια διαδικασία βάζοντας κάθε φορά τον πολυτιμότερο από την πρώτη λίστα κάτω από τον κορυφαίο της νέας και δημιουργείται έτσι ένα νέος αξιολογικός κατάλογος (Byars & Rue, 2003; Oberg, 1972). Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η απλότητα της και η σαφής διαφοροποίηση των ικανότερων από τους χειρότερους μεταξύ των αξιολογούμενων (Κανελλόπουλος, 1979). Παρέχει ωστόσο ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας (Χυτήρης, 2001).

2.11.2.3 Σύγκριση ανά ζεύγη (paired comparison).

Στη σύγκριση ανά ζεύγη, ο απόδοση του κάθε ατόμου συγκρίνεται με την απόδοση των άλλων εργαζομένων. Έτσι, έστω ότι σε μια επιχείρηση υπάρχουν τέσσερις εργαζόμενοι Α, Β, Γ, Δ τότε η σύγκριση γίνεται ως εξής: ο Α με τους Β, Γ, Δ, ο Β με τους Γ, Δ, και ο Γ με τον Δ. Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται με βάση τον τύπο: $\frac{N(N-1)}{2}$ όπου $N =$ ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που θα αξιολογηθούν (Χυτήρης, 2001). Η σύγκριση μπορεί να βασιστεί είτε σε ένα κριτήριο είτε στη συνολική απόδοση και η τελική κατάταξη εξαρτάται από το σκορ των ευνοϊκών συγκρίσεων του εργαζόμενου έναντι των υπολοίπων (Mathis & Jackson, 2000). Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου, ο Κανελλόπουλος (1979), εντοπίζει την απλότητα, την ακρίβεια και την αξιοπιστία. Αποτελεί όμως χρονοβόρα και εξαιρετικά δυσκίνητη διαδικασία (Ξηροτύρη, 2001). Στο σχήμα 2.7 που ακολουθεί καταγράφεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου κατάταξης σε ζευγάρια.

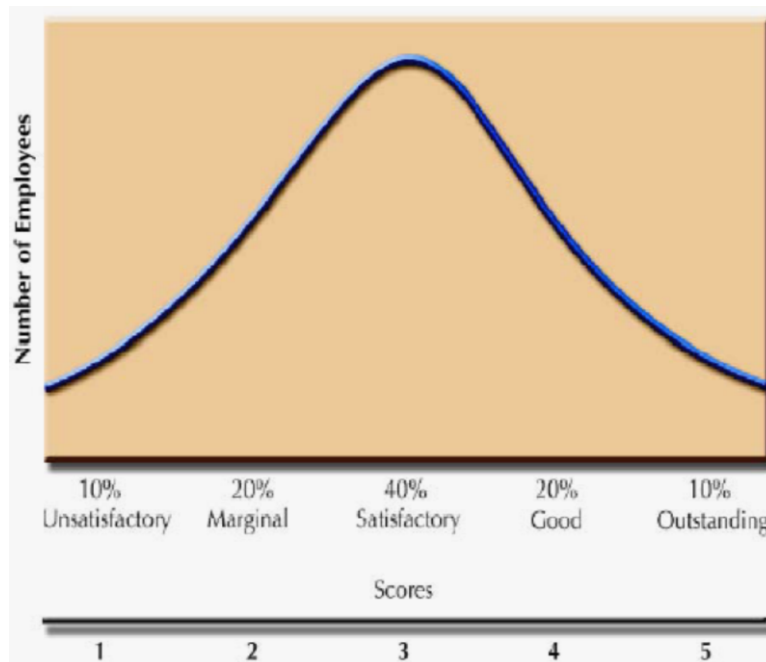
Brand	1	2	3	4	5	Total a_i
1	-	20	6	25	15	66
2	10	-	10	20	11	51
3	24	20	-	27	18	89
4	5	10	3	-	6	24
5	15	19	12	24	-	70



Σχήμα 2.7: Παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου Κατάταξης σε ζευγάρια. Πηγή: David, H. A. (1963). *The method of paired comparisons*.

2.11.2.4 Υποχρεωτική διασπορά ή Επιβεβλημένη επιλογή (*Forced Distribution*)

Σύμφωνα με τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων γίνεται με βάση μια γραφική κλίμακα, όπου οι εργαζόμενοι κατανέμονται σε συγκεκριμένα επίπεδα /κατηγορίες. Έτσι για παράδειγμα (σχήμα 2.8) καθορίζονται επίπεδα απόδοσης και εργαζόμενοι ως «εξαιρετικοί» όπου τοποθετούνται το 10% των υπαλλήλων, «πολύ καλοί» (20%), « στο μέσο όρο» (40%), «κάτω του μέσου όρου» 20% και «μη ικανοποιητικοί» (10%) (Donaldson, 2003). Τα προκαθορισμένα ποσοστά των επιπέδων δεν επιτρέπουν στον αξιολογητή τη συσσώρευση των αξιολογούμενων πάνω από το αντίστοιχο ποσοστό και επιβάλλουν την κατανομή σε όλες τις κατηγορίες. Συνεπώς στα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η απουσία του φαινομένου της κεντρικής τάσης (*central tendency*), αλλά και η αποφυγή σφαλμάτων εξαιτίας υπερβολικής αυστηρότητας ή υπερβολικής επιείκειας (Mondy et al, 1999). Όμως μια σοβαρή αδυναμία που παρουσιάζει η μέθοδος σύμφωνα με τους Werther και Davis (1996) είναι ότι, οι διαφορές των αξιολογούμενων δεν μπορούν να οριστούν με σαφήνεια και να ποσοτικοποιηθούν καθώς αυτό που προκύπτει από την υποχρεωτική διασπορά είναι η κατάταξη των εργαζομένων και όχι η μεταξύ τους απόσταση. Από αρκετούς ερευνητές (Dessler, 2000; Χυτήρης, 2001) θεωρείται μια αμφισβητούμενη μέθοδος καθώς εκτιμούν ότι τα προκαθορισμένα ποσοστά δυναμιτίζουν την ορθότητα και την αντικειμενικότητα της και εστιάζουν στον κίνδυνο που υπάρχει να χαρακτηριστούν ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί υπάλληλοι οι οποίοι στην πραγματικότητα δεν είναι έτσι αλλά τοποθετούνται εκεί εξαιτίας των προκαθορισμένων ποσοστών.



Σχήμα 2.8: Σχηματοποίηση της Υποχρεωτικής Διασποράς ή Επιβεβλημένης Επιλογής. Πηγή: Donaldson, C. (2003). Performance Management: Forced Ranking. http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/forcedranking_1.htm Retrieved Dec, 2, 2010.

2.11.3 Αντικειμενικές Μέθοδοι:

Οι αντικειμενικές μέθοδοι κατασκευάστηκαν σε μια προσπάθεια να ξεπεραστούν οι δυσκολίες, τα προβλήματα και τα σφάλματα που παρουσίαζαν οι προηγούμενες μέθοδοι. Χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις των πτυχών της συμπεριφοράς και σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) οι συνηθέστερες μέθοδοι της κατηγορίας είναι: οι μέθοδοι μέτρησης με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (*Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*) και η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (*Management by Objectives – MBO*).

2.11.3.1 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (*Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*).

Οι μέθοδοι BARS ως τεχνική, συνδυάζουν την γραφική κλίμακα κατάταξης (Graphic rating scale) με τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών (critical incident appraisal). Στόχος των συγκεκριμένων μεθόδων είναι να αξιολογηθεί η συμπεριφορά του εργαζόμενου με βάση κάποια σταθερή κλίμακα. Οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς BARS διαδόθηκαν μέσα από τις εργασίες των Smith και Kendall (1963) αλλά και των Campbell, Dunnette, Arvey και

Helleruik (1973). Συναντούμε δυο προσεγγίσεις: την κλίμακα αναμενόμενων συμπεριφορών (*Behavioral expectation scales - BES*) και τη μέθοδο αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (*Behavioral Observation Scales – BOS*).

i. Μέθοδοι μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales – BES.)

Αρχικά, ορίζονται οι κρίσιμες για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας (πχ δεξιότητες επικοινωνίας, ευγένεια, ενδιαφέρον για τον πελάτη, συνεργασία, λήψη αποφάσεων, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, κλπ). Στη συνέχεια καταγράφονται για την κάθε διάσταση εργασίας παραδείγματα πραγματικής συμπεριφοράς τα οποία αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα αποτελεσματικής ή ελλιπούς απόδοσης, συνήθως σε μια εξαβάθμια κλίμακα (εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, μη ικανοποιητική, απαράδεκτη) [πίνακας 2.2]. Έτσι αντιστοιχίζεται η αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζόμενου πάνω στη σταθερή κλίμακα κατάταξης και αποτυπώνεται το επίπεδο απόδοσης του αξιολογούμενου (Latham, & Latham, 2000; Mathis & Jackson, 2000; Wexley & Latham, 1985). Για να αναπτυχθεί σωστά μια μέθοδος BARS, απαιτείται συγκρότηση επιτροπής από ολόκληρο το δυναμικό της επιχείρησης και από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας γιατί τα βήματα για τον σχεδιασμό της μεθόδου (ανάλυση εργασίας, καθορισμός κρίσιμων διαστάσεων εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφορών, αντιστοίχιση βαθμού και συμπεριφοράς) είναι πολύπλοκα και χρονοβόρα (Noe et al, 2007; Dessler, 2000; Fisher, 1999).

Στα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου BES, σύμφωνα με τον Halachmi (1995) εντάσσεται το γεγονός ότι μετρούν συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας και ότι προσφέρουν πρότυπα απόδοσης για τη χρήση της κλίμακας βαθμολόγησης και συνεπώς παρέχουν αξιοπιστία και εγκυρότητα. Ο Ζαβλανός (2002) θεωρεί τη συγκεκριμένη μέθοδο ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο αξιολόγησης γιατί αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και συνεπώς το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας ενώ μειώνει την υποκειμενικότητα. Έχει όμως και σοβαρούς περιορισμούς, όπως ότι είναι διαδικασίες χρονοβόρες, δαπανηρές οι οποίες ενισχύουν τη γραφειοκρατία αναγκάζοντας τον αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε εργαζόμενο (Wiersma, Van Den Berg, Latham, 1995).

Παράγοντας: Πρωτοβουλία		
Ο εργαζόμενος...	8	Με δημιουργικό και αποτελεσματικό τρόπο επεκτείνει τα καθήκοντα του πέρα από τα απαιτούμενα της θέσης εργασίας.
Προσφέρει πολλές καινοτόμες ιδέες και προτάσεις για το πώς μπορούν να γίνουν οι εργασίες και τις ακολουθεί.	7	
	6	Συνεχώς αναζητά πρόσθετες εργασίες να εκτελέσει έχοντας ολοκληρώσει επιτυχώς τα καθήκοντα της θέσης του.
Συχνά ρωτά τους συναδέλφους του εάν υπάρχει κάτι να κάνει για να τους βοηθήσει.	5	
	4	Μερικές φορές επιζητεί να του ανατεθούν νέες εργασίες πέραν των απαιτούμενων, χωρίς να του ζητηθεί.
Σπάνια εκτελεί εργασίες πέραν των απαιτούμενων χωρίς να του ζητηθεί.	3	
	2	Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας αλλά χρειάζεται επιτήρηση.
Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας αλλά συχνά χρειάζεται να του πουν τι πρέπει να κάνει.	1	
	0	Χρειάζεται συνεχή επιτήρηση για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων

Πίνακας 2.2: Παράδειγμα εφαρμογής κλίμακας αξιολόγησης συμπεριφοράς B.A.R.S. Πηγή: Douglas, Klein & Hunt, (1985) (Τροποποιημένο).

ii. Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS).

Η μέθοδος BOS αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης. Σύμφωνα με αυτή, ο αξιολογητής αντί να τσεκάρει μία μόνο συμπεριφορά, ταξινομεί και σημειώνει τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος επιδεικνύει αυτή τη συμπεριφορά. Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως σε μια πενταβάθμια κλίμακα που ξεκινά από το «σχεδόν ποτέ» και καταλήγει στο «σχεδόν πάντα» (Latham, & Latham, 2000; Wexley & Latham, 1985) [πίνακας 2.3]. Οι Werther και Davis (1996) υποστηρίζουν ότι η χρήση της μεθόδου ελαχιστοποιεί τις προσωπικές διαμάχες, δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να δικαιολογήσουν τις χαμηλές βαθμολογίες ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποκτά σαφείς και σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων.

Παράγοντας: Πρωτοβουλία				
Ο εργαζόμενος....				
Με δημιουργικό και αποτελεσματικό τρόπο επεκτείνει τα καθήκοντα του πέρα από τα απαιτούμενα της θέσης εργασίας.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Προσφέρει πολλές καινοτόμες ιδέες και προτάσεις για το πώς μπορούν να γίνουν οι εργασίες και τις ακολουθεί.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Αναζητά πρόσθετες εργασίες να εκτελέσει έχοντας ολοκληρώσει επιτυχώς τα καθήκοντα της θέσης του.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Ρωτά τους συναδέλφους του εάν υπάρχει κάτι να κάνει για να τους βοηθήσει.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Επιζητεί να του ανατεθούν νέες εργασίες πέραν των απαιτούμενων, χωρίς να του ζητηθεί.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Εκτελεί εργασίες πέραν των απαιτούμενων χωρίς να του ζητηθεί.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας αλλά χρειάζεται να του πουν τι πρέπει να κάνει.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα
Χρειάζεται επιτήρηση για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.				
1 Σχεδόν ποτέ	2	3	4	5 Σχεδόν πάντα

Πίνακας 2.3: Παράδειγμα εφαρμογής μεθόδου αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς Β.Ο. S. Πηγή: Douglas, Klein & Hunt, 1985 (Τροποποιημένο).

2.11.3.2 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO).

Η μέθοδος προτάθηκε στα 1954 από τον θεωρητικό Peter Drucker. Η φιλοσοφία του συστήματος αξιολόγησης στηρίζεται στο γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων συγκρίνεται με βάση προκαθορισμένους μετρήσιμους στόχους οι οποίοι έχουν θεσπισθεί και έγιναν αποδεκτοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι στόχοι μπορούν να αφορούν σε ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κέρδη κλπ. Η τελική αξιολόγηση συγκρίνεται μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και των επιτευχθέντων στην πράξη αποτελεσμάτων (Mathis &

Jackson, 2000). Σύμφωνα με τους Byars και Rue (2003) η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει 6 βήματα: τη θέσπιση των στόχων, την ανάπτυξη σχεδίου δράσης για την επίτευξη των τεθέντων στόχων, την εφαρμογή των σχεδίων δράσης, τη μέτρηση και αποτίμηση του παραγόμενου αποτελέσματος, τις πιθανές διορθωτικές κινήσεις και τέλος τον καθορισμό νέων αντικειμενικών στόχων. Σημαντική παράμετρος στην όλη διαδικασία είναι η συνεργασία υφισταμένων – προϊσταμένων για τον προσδιορισμό των στόχων οι οποίοι πρέπει να είναι **Specific, Measurable, Agreed & Achievable, Realistic, Time-related (SMART)**, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι και εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι (Evans, 2008; Tracy, 2003; Torrington & Hall, 1995). Οι συμφωνημένοι στόχοι θεμελιώνουν μια αμοιβαία αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης και ίσως αυτό αποτελεί το βασικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου. Επιπλέον αυξάνουν την παρακίνηση των εργαζομένων, ρυθμίζουν άμεσα την προσπάθεια και τη δράση των ατόμων, ενισχύουν την επιμονή και δίνουν ουσιαστικό κίνητρο στην προσπάθεια (Mathis & Jackson, 2000). Επιπλέον ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία αφού οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι στον τρόπο δράσης για την προσέγγιση και την επίτευξη των στόχων (Sherman et al, 1998). Στα θετικά της μεθόδου είναι ότι τα ποσοτικά αποτελέσματα και οι αντικειμενικοί στόχοι είναι εύκολα μετρήσιμοι και συνεπώς ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγηση τους (Byars & Rue, 2003).

Το μειονέκτημα είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την εφαρμογή και ολοκλήρωση του συστήματος, αλλά κυρίως ότι παρουσιάζει δυσκολίες στη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων αφού οι στόχοι που έχουν συμφωνηθεί με τον κάθε εργαζόμενο είναι διαφορετικοί όπως διαφορετικός είναι και ο βαθμός επίτευξης των (Rogers & Hunter, 1991). Επίσης σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) η μέθοδος δεν είναι κατάλληλη και συμβατή για όλες τις επιχειρήσεις και όλους τους εργαζόμενους. Αυταρχικά και άκαμπτα συστήματα διοίκησης αποτυγχάνουν στη χρήση της μεθόδου αφού δύσκολα συμφωνούν σε κοινούς στόχους, ασκούν πίεση για επίτευξη δύσκολων και ανέφικτων στόχων καταστρέφοντας την αναπτυξιακή και συμμετοχική φιλοσοφία του συστήματος. Ο Van Tassel (1995) υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα δεν μπορεί να αποτελέσουν το μοναδικό κριτήριο για αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με θέματα εκπαίδευσης, βραβείων ή προαγωγών.

2.11.4 Περιγραφικές Μέθοδοι:

Στις περιγραφικές μεθόδους ο αξιολογητής (προϊστάμενος, διευθυντής, υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων) καλείται να τεκμηριώσει γραπτά με αναλυτικό και περιγραφικό τρόπο την αξιολογική του κρίση. Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) στις περιγραφικές μεθόδους εντάσσονται η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (*Critical Incident*), η έκθεση (*Essay*) και η ανακεφαλαίωση (*Field Review*).

2.11.4.1 Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (*Critical Incidents*)

Στη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών, ο αξιολογητής τηρεί ένα ημερολόγιο – αρχείο στο οποίο καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή δυσμενούς συμπεριφοράς του εργαζόμενου (Mondy et al, 1999). Τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές στις οποίες αντικατοπτρίζονται οι θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις της συμπεριφοράς στην εργασία (Byars & Rue, 2003). Δημιουργείται έτσι ένα portfolio ενεργειών του αξιολογούμενου με κρίσιμα γεγονότα τα οποία προσδιορίζουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου και με βάση αυτά αξιολογείται. Ο αξιολογητής τηρεί και καταγράφει στο portfolio εξαιρετικές επιτυχίες ή ασυνήθιστες αποτυχίες του εργαζόμενου καθ' όλη την αξιολογική περίοδο και συνεπώς δεν εστιάζει στις τελευταίες εβδομάδες την κρίση του (Mathis & Jackson, 2000).

Η αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τα κρίσιμα περιστατικά ξεκίνησε το 1940 και την εποχή εκείνη, σύμφωνα με τον Flanagan (1949), θεωρήθηκε τεράστια καινοτομία στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Ένα από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι η αξιολόγηση στηρίζεται σε πραγματικά γεγονότα και όχι απλά σε γνώμες και υποκειμενικές απόψεις των αξιολογητών (Mondy et al, 1999). Επιπλέον, επειδή τα γεγονότα καταγράφονται σε όλη την περίοδο αξιολόγησης, η μέθοδος δεν απειλείται από σφάλματα τύπου recency effect δηλαδή επιρροές από πρόσφατα περιστατικά (Mathis & Jackson, 2000). Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι η μέθοδος είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση. Δεν παύει όμως να έχει και τις αδυναμίες της. Οι Noe et al (2007) υποστηρίζουν ότι τα κρίσιμα περιστατικά δεν ευνοούν τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων γιατί το κάθε συμβάν είναι μοναδικό και αφορά ένα συγκεκριμένο άτομο. Ο Oberg (1972) αναφέρει ότι «πολλοί αξιολογούμενοι την θεωρούν μαύρη βίβλο, ακριβώς επειδή δεν γνωρίζουν τι καταγράφεται και πόσο αντικειμενικά είναι τα όσα καταγράφονται». Επίσης, αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία με φόρτο εργασίας για τον αξιολογητή ο οποίος είναι υποχρεωμένος να τηρεί ενημερωμένο το portfolio του εργαζόμενου. Υποκειμενική είναι

και η κρίση για κάθε αξιολογητή σχετικά με το τι αντιλαμβάνεται ως κρίσιμο περιστατικό (Byars & Rue, 2003).

2.11.4.2 Έκθεση (Essay)

Η έκθεση αποτελεί την απλούστερη τεχνική αξιολόγησης. Ο αξιολογητής καλείται να συντάξει με αφηγηματικό τρόπο μια έκθεση περιγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου (Mondy et al, 1999). Στο κείμενο ο κριτής προτείνει επιπλέον, σχέδια δράσης και άλλες εισηγήσεις για τη βελτίωση ή αξιοποίηση του εργαζόμενου (Mathis & Jackson, 2000). Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν απαιτείται καμιά γραφειοκρατική προεργασία για τη δημιουργία εντύπων αξιολόγησης και καμιά προετοιμασία των αξιολογητών (Byars & Rue, 2003). Επιπλέον ο Oberg (1972) υποστηρίζει ότι μια ειλικρινής έκθεση από ένα άτομο που γνωρίζει άριστα τον εργαζόμενο είναι περισσότερη έγκυρη και αξιόπιστη από αρκετές περίπλοκες μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί. Παρουσιάζει όμως και σημαντικά τρωτά σημεία. Οι Mondy et al (1999) τονίζουν, ότι συχνά οι εκθέσεις αξιολόγησης εστιάζουν στην ακραία συμπεριφορά αφηφώντας την καθημερινή απόδοση των εργαζομένων. Μια παράμετρος που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αξιολόγηση είναι η ικανότητα γραφής των αξιολογητών. Ένας χαρισματικός στη γραφή κριτής μπορεί να παρουσιάσει έναν μέτριο εργαζόμενο αποδοτικό ή το αντίθετο. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολη η σύγκριση εργαζομένων μέσα από εκθέσεις αξιολόγησης (Byars & Rue, 2003). Επιπλέον ενέχει μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας και η σύνταξη της αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία. Στην πραγματικότητα μπορεί να λειτουργήσει μόνο ως συμπληρωματική μέθοδος και σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 2002).

2.11.4.3 Ανακεφαλαίωση ή Έκθεση με τη συμβολή ειδικού (Field Review)

Στην προσέγγιση αυτή, ένα εξειδικευμένο στέλεχος από την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή ένας ανεξάρτητος αξιολογητής εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο ο οποίος τον ενημερώνει σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Με βάση τις πληροφορίες που άντλησε από τη συνέντευξη συντάσσει έκθεση αξιολόγησης κατατάσσοντας όλους τους αξιολογούμενους. Στη συνέχεια, επί της έκθεσης αξιολόγησης, κάνει παρατηρήσεις και διορθώσεις ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι μια τεχνική που στη βασική της υπόθεση προσπαθεί να συνθέσει τη σαφή γνώση και τις απόψεις του προϊσταμένου για τον εργαζόμενο με τις επιστημονικές γνώσεις ενός ειδικού πάνω στη φιλοσοφία της αξιολόγησης (Oberg, 1972). Ως μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του προϊσταμένου και ενισχύει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας. Αποτελεί όμως

χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι είναι πολλοί (Mathis & Jackson, 2000). Ενδεχόμενα μπορεί να προκαλέσει αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ του ειδικού αξιολογητή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τον άμεσο προϊστάμενο (Χυτήρης, 2001).

2.11.5 Μέθοδοι άμεσης μέτρησης:

Με την χρήση των μεθόδων της άμεσης μέτρησης δίνονται άμεσες πληροφορίες σχετικά με την επίδοση των ατόμων, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία της εκτίμησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι: α) η μέτρηση της παραγωγικότητας, και β) η μέτρηση των αποχωρήσεων.

2.11.5.1 Μέτρηση της παραγωγικότητας (measures of productivity)

Η μέτρηση της παραγωγικότητας ενδείκνυται για τυποποιημένες θέσεις εργασίας, όπου τα αποτελέσματα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν. Τα μετρήσιμα κριτήρια ποικίλουν και μπορεί να αφορούν σε ποσοστά πωλήσεων, σε αριθμό παραγόμενων προϊόντων ανά ώρα, σε αριθμό λαθών κλπ. Εφαρμόζονται κυρίως σε κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες εργαζομένων όπως εργάτες παραγωγής, πωλητές κ.α (Ξηροτύρη, 2001). Εάν η χρήση της μεθόδου αφορά σε αξιολόγηση ανώτερων στελεχών, αυτή γίνεται για παράδειγμα με βάση το μερίδιο αγοράς, την αξία των μετοχών, το ρυθμό ανάπτυξης. Βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε πλήθος επαγγελμάτων όπου η απόδοση έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι η μέτρηση της παραγωγικότητας μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

1.12.5.2 Μέτρηση των αποχωρήσεων (measures of withdrawal).

Αρκετές επιχειρήσεις αξιολογούν τους εργαζόμενους, κυρίως τα διοικητικά στελέχη, ανάλογα με τον δείκτη των απουσιών των εργαζομένων ή τον δείκτη των αποχωρήσεων από τη επιχείρηση. Η αξιολόγηση αφορά στην ικανότητα του προϊσταμένου να διοικεί αποτελεσματικά ή όχι. Οι Ζευγαρίδης και Ξηροτύρη (1986) αν και αναγνωρίζουν την περιορισμένη ανάπτυξη των παραπάνω μεθόδων σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, θεωρούν ότι παρουσιάζουν αυξημένη αξιοπιστία γιατί καταφέρνουν να μειώσουν στο ελάχιστο τα σταθερά και ασταθή σφάλματα της αξιολόγησης.

2.11.6 Μέθοδοι αξιολόγησης Δυνατοτήτων:

Οι μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων δεν αποτιμούν την παρελθούσα απόδοση αλλά εστιάζουν στις δυνητικές δυνατότητες των εργαζομένων να ανταποκριθούν με επιτυχία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ο προσανατολισμός της αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση και η πληροφόρηση του οργανισμού αναφορικά με τις αναπτυξιακές δυνατότητες των στελεχών του. Οι δημοφιλέστερες μέθοδοι της κατηγορίας είναι η ψυχολογική αξιολόγηση (psychological appraisal) και τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).

2.11.6.1 Ψυχολογική Αξιολόγηση (Psychological Appraisal)

Η ψυχολογική αξιολόγηση επιτελείται από ειδικούς ψυχολόγους-συμβούλους και οι πληροφορίες συλλέγονται είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και συζητήσεων, είτε μέσω ψυχολογικών τεστ. Με βάση τις πληροφορίες συντάσσεται έκθεση για το προφίλ του εργαζόμενου αναφορικά με τη συναισθηματική του ωριμότητα, την πνευματική του ικανότητα, τις δεξιότητες και την υποκίνηση που τον διακρίνει κάνοντας μια συνολική εκτίμηση για τη μελλοντική του απόδοση. Επιπλέον γίνονται εισηγήσεις για πιθανές προαγωγές ή ανάγκες εκπαίδευσης (Werther & Davis, 1996). Η χρήση της όμως είναι σχετικά περιορισμένη γιατί αποτελεί μια χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία (Mondy & Noe, 1996). Η εφαρμογή της γίνεται κατά κύριο λόγο στην αξιολόγηση δυναμικών νέων στελεχών και ηγετικών μελών του οργανισμού (Mathis & Jackson, 2000).

2.11.6.2 Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

Τα assessment centers περιλαμβάνουν ποικίλες σύγχρονες τεχνικές αξιολόγησης όπως συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, πρακτική άσκηση (*in basket games*), επιχειρηματικά παιχνίδια (*business games*) ασκήσεις λήψης αποφάσεων (*decision making exercises*). Με τον τρόπο αυτό εισάγουν τους αξιολογούμενους σε πιθανές καταστάσεις-σενάρια που μπορεί να προκύψουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη συμπεριφορά που θα επιδείξουν σε κάθε περιστατικό [ανάλυση κατάστασης, συνεργασία, λήψη απόφασης κ.α] (Mondy & Noe, 1996). Τα αποτελέσματα συμβάλλουν σημαντικά στις αποφάσεις του οργανισμού για την εξέλιξη των στελεχών. Ένα τυπικό κέντρο αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι συμμετέχοντες, οι οποίοι όσο εργάζονται μέσω των προσομοιώσεων παρακολουθούνται από αξιολογητές (Byham, 2000). Η διαδικασία κρατά 2-3 ημέρες. Οι Noe et al (2007) υποστηρίζουν ότι η μέθοδος προσφέρει αντικειμενικές

κρίσεις ενώ παρέχει τη δυνατότητα να σχεδιαστούν εξατομικευμένα σενάρια για την εκάστοτε θέση εργασίας. Θεωρούν όμως μειονέκτημα το υψηλό κόστος και τη χρονοβόρα διαδικασία. Για να μειώσουν το χρόνο και τα κόστη οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια παραλλαγή, την ταχυδρομική αξιολόγηση [mail-in-assessment] (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.11.7 Νέες τάσεις στην Αξιολόγηση:

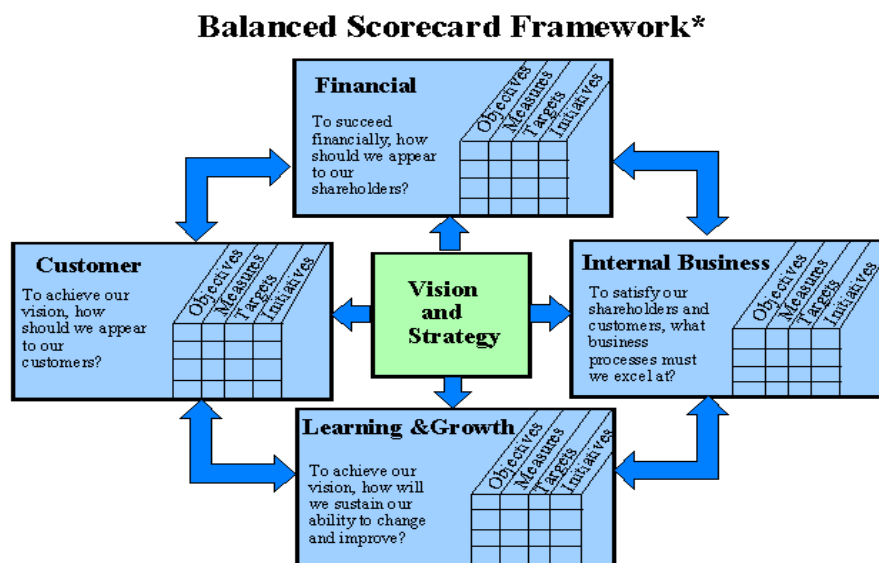
Νέες τάσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης προκύπτουν στη σύγχρονη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Stredwick, (2005), σήμερα κυριαρχούν οι μέθοδοι που αφορούν στην ανάθεση στόχων στους εργαζόμενους, όπως είναι η Ισορροπημένη Κάρτα (*Business Balanced Scorecard*). Ο Horton (2000) υποστηρίζει ότι μια νέα προσέγγιση στην διαχείριση της απόδοσης, είναι η αξιολόγηση βάσει δεξιοτήτων (*Competency-based appraisal*). Στηρίζεται στην αντίληψη ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις δεξιότητες που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εργασία του. Οι δεξιότητες περιλαμβάνουν και προϋποθέτουν ένα σύνολο γνώσεων, συμπεριφορών και ικανοτήτων και των οποίων τα αποτελέσματα αξιολογούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) οι δεξιότητες επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.

2.11.7.1 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (*Business Balanced Scorecard -BBS*).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Ισορροπημένη Κάρτα Στοχοθέτησης αποτελεί ένα καινοτόμο εργαλείο μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης που προσπαθεί να κατευθύνει και να διοχετεύσει την ενέργεια, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων τόσο στην τρέχουσα απόδοση όσο και προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων των εταιριών (Jackson & Schuler, 2000). Οι θεωρητικοί του Business Balanced Scorecard (BBS) είναι οι Kaplan και Norton. Η μέθοδος της Ισορροπημένης κάρτας χρησιμοποιείται σήμερα από αρκετές εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα Fortune 500.

Η μέθοδος επιδιώκει να εξειδικεύσει τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους σε επιμέρους στόχους και δράσεις σε επίπεδο προσωπικού. Οργανώνεται γύρω από τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις της επιχειρηματικής απόδοσης: χρηματοοικονομικά μεγέθη (*financial*), προσανατολισμός στον πελάτη (*customer*), εσωτερικές διαδικασίες (*internal*) και καινοτομία/εκπαίδευση (*innovation/learning*) (Kaplan & Norton, 1996) [σχήμα 2.9]. Στην

πράξη η μέθοδος κινείται σε τρεις διαδοχικές φάσεις: στην πρώτη φάση εξειδικεύονται, οι βασικοί επιχειρηματικοί στόχοι σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης (π.χ. ταχύτητα, παραγωγικότητα, έσοδα, ποιότητα), τα οποία μεταφράζονται σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (π.χ. ρυθμός αύξησης του κόστους, ή των εσόδων ανά προϊόν). Στη δεύτερη φάση, η εταιρεία συγκεντρώνει τα πραγματικά στοιχεία και ακολουθεί η σύγκριση τους με τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην τρίτη φάση, αξιολογούνται οι αποκλίσεις και καταρτίζεται πρόγραμμα ενεργειών βελτίωσης της απόδοσης.



Σχήμα 2.9: Το πλαίσιο της Ισορροπημένης κάρτας Επιδόσεων. Πηγή: Kaplan & Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School

2.11.7.2 Αξιολόγηση βάσει Δεξιοτήτων (Competency – based Appraisal).

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί αμφισβητώντας την παραδοσιακή αντίληψη, αντί να εστιάζουν σε θέσεις εργασίας (*job-based*), μεταβάλλονται και στρέφονται στην προοπτική της προτυποποίησης μέσω δεξιοτήτων και εστιάζουν στις δεξιότητες που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει επιτυχώς μια εργασία (*competency-based*) (Lawer, 2006). Δεξιότητες, σύμφωνα με τον McClelland (1973) είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικά μέσα πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων και της επιτυχίας του οργανισμού. Οι Carroll και McCrackin (1998) αναφέρουν ότι δεξιότητες είναι οι ικανότητες των ατόμων να εφαρμόζουν τις γνώσεις, τα ταλέντα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση. Ο Boyiatzis (1982) υποστηρίζει ότι δεξιότητες είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο εργαζόμενος τα οποία τον διαφοροποιούν από τους

υπόλοιπους και είναι άμεσα συνδεδεμένα με την εργασιακή απόδοση. Ουσιαστικά δηλαδή ένα μοντέλο δεξιοτήτων αποτελεί μια συμπεριφοριστική περιγραφή της θέσης εργασίας (Fogg, 1999), η οποία περιγραφή διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης μέσα από τον καθορισμό των προτύπων αλλά και ενσωματώνει τους εταιρικούς στόχους στη διαδικασία αξιολόγησης (Grote, 2000). Σύμφωνα με τον Lawer (2006) η διαφορά του μοντέλου δεξιοτήτων με την ανάλυση εργασίας είναι ότι δεύτερη επικεντρώνεται στα καθήκοντα που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας ενώ το μοντέλο δεξιοτήτων εστιάζει στον εργαζόμενο.

2.12 Συνέντευξη Αξιολόγησης (Appraisal Interview).

Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί ίσως το πιο σπουδαίο βήμα στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, γιατί δίνει την ευκαιρία στα στελέχη της επιχείρησης να συζητήσουν με τους αξιολογούμενους την απόδοση, να εντοπίσουν τις αδυναμίες, να διερευνήσουν από κοινού τις δυνατότητες βελτίωσης, να αναγνωρίσουν τις διαθέσεις και τα αισθήματά των εργαζομένων και έτσι να βελτιωθεί η επικοινωνία. Το πλέον σημαντικό είναι ότι μέσα από τη συζήτηση επιτυγχάνεται η δέσμευση (*commitment*) του αξιολογούμενου για τη μελλοντική του απόδοση. Μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης καταρτίζεται το νέο σχέδιο δράσης (*action plan*) του εργαζόμενου. Φυσικά δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση, αλλά απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς και καλή προετοιμασία. Η MacLean (2001) αναφέρει ότι ο αξιολογητής πρέπει να έχει μελετήσει πολύ καλά τις εκθέσεις αξιολόγησης του κρινόμενου, την αυτό-αξιολόγηση καθώς και τον σχεδιασμό των στόχων που είχαν τεθεί. Εξαιτίας του υψηλού βαθμού δυσκολίας και της φόρτισης που επιφέρει η διαδικασία, οι Dulewicz και Fletcher (1989) αναφέρουν ότι η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι αξιολογητές όσο και οι εργαζόμενοι. Ο Sherman (1998) υποστηρίζει ότι ανάμεσα στις πρώτες αιτίες που τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να αποτύχουν είναι η ελλιπής προετοιμασία του αξιολογητή κατά την φάση της συνέντευξης αξιολόγησης, η μη αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, η έλλειψη των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την αξιολόγηση από την πλευρά του κριτή και η μη ικανοποιητική πληροφόρηση του εργαζόμενου αναφορικά με την απόδοση του.

Ο Maier (1958) [στο MacLean, (2001)] παρουσίασε τρεις μεθόδους υλοποίησης της συνέντευξης αξιολόγησης:

- i. **Η συνέντευξη τύπου tell-and-sell:** Αποτελεί μια μονομερή ενημέρωση του αξιολογητή/διευθυντή προς τον εργαζόμενο. Συχνά οδηγεί τον αξιολογούμενο σε αμυντική έως αντιδραστική στάση. Τα προσόντα που απαιτούνται από την πλευρά του προϊσταμένου είναι η ικανότητα πειθούς ώστε να αλλάξει συμπεριφορά ο υφιστάμενος καθώς και η προσπάθεια υποκίνησης. Ο Χυτήρης (2001) εκτιμά ότι αυτός ο τύπος συνέντευξης μπορεί να είναι αποτελεσματικός μόνο σε νέους υπαλλήλους οι οποίοι δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους.
- ii. **Η συνέντευξη τύπου tell-and-listen:** Στο συγκεκριμένο τύπο συνέντευξης, μετά την ενημέρωση από τον αξιολογητή παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξηγήσει την απόδοσή του, να εκφράσει τις πιθανές διαφωνίες του και να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης. Απαιτούνται ικανότητες επικοινωνίας εκατέρωθεν και κυρίως πνεύμα συνεργασίας.
- iii. **Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (problem-solving-interview):** Αποτελεί μια ανοικτή και ουσιαστική συζήτηση για όλα τα θέματα που αφορούν στην απόδοσή του εργαζόμενου. Συζητούνται με ειλικρινή διάθεση ό,τι απασχολεί τον εργαζόμενο (προβλήματα, ανάγκες), αναπτύσσονται ιδέες, καινοτομίες, πλάνα εργασίας και καθορίζονται νέοι στόχοι απόδοσης.

Η οργάνωση και η διαχείριση της συνέντευξης αξιολόγησης επιβάλλει την ύπαρξη κάποιων προϋποθέσεων (Cascio, 1998; Sherman, Bohlander & Snell, 1998):

- ενθάρρυνση για συμμετοχή στον διάλογο,
- έκφραση εκτίμησης προς το πρόσωπο του αξιολογούμενου,
- ελαχιστοποίηση της κριτικής, η οποία πρέπει να περιορίζεται μόνο στην απόδοση,
- επιδίωξη αλλαγής της συμπεριφοράς και όχι του προσώπου,
- εστίαση στην από κοινού επίλυση των προβλημάτων,
- καθορισμό νέων στόχων
- περιοδική ανεπίσημη επικοινωνία - ανατροφοδότηση για την εκτίμηση της προόδου.

2.13 Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε Αθλητικούς Οργανισμούς.

2.13.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με την έκθεση του International Health Racquet & Sports Club Association (IHRSA, 2012) η βιομηχανία του health and fitness club παρουσιάζει μια εντυπωσιακή ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο, καταγράφοντας για το έτος 2011 133.000 γυμναστήρια παγκοσμίως τα οποία προσέφεραν υπηρεσίες σε 129.000.000 μέλη ενώ τα έσοδα τους άγγιξαν τα 72,7 δισεκατομμύρια δολάρια. Στην Ευρώπη, παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν αρκετές χώρες, καταγράφονται 48.000 γυμναστήρια με 43.500.000 μέλη και τα έσοδα ξεπερνούν τα 31 δις δολάρια. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περίπου 975 γυμναστήρια με 385.000 μέλη και έσοδα 257.000.000 δολάρια (IHRSA, 2010). Οι αριθμοί επιβεβαιώνουν ότι η βιομηχανία του fitness είναι άκρως ανταγωνιστική και συνεπώς για να επιβιώσει ένας οργανισμός χρειάζεται την μέγιστη αποδοτικότητα των ανθρώπων που τον στελεχώνουν οι οποίοι μέσα από τις γνώσεις, τα talέντα, τις ιδέες και τις ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην ανάπτυξη και την ευημερία. (Chelladurai, 2006).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής πρέπει να εκπληρώσουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων του δασκάλου, του εκπαιδευτή, του υποστηρικτή, του συμβούλου διατροφής, του συμβούλου ενεργού τρόπου ζωής (Chen, 2006) και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν μπορεί σημαντικά να επηρεάσει τη φήμη των fitness centers (Tai & Chiu, 2007). Συνεπώς, είναι ουσιαστικό για τους οργανισμούς να σχεδιάσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εκπαιδευτών έτσι ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν ότι τα στελέχη τους παρέχουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες (Penman & Adams, 1980). Οι ποιοτικοί διδάσκοντες φυσικής αγωγής είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός αναπτυγμένου και κερδοφόρου προγράμματος άσκησης. Οι τάξεις τους είναι καινοτόμες, παρακινούν τους ασκούμενους και προάγουν έναν δραστήριο τρόπο ζωής, είναι ασφαλείς, αποτελεσματικές και δημοφιλείς μεταξύ των μελών του γυμναστηρίου. Μέσω ενός οργανωμένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, αναγνώρισης, ανταμοιβών, και ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, οι διευθυντές των fitness centers μπορούν να επιβεβαιώσουν ότι οι διδάσκοντες φυσικής αγωγής υπερέχουν φέρνοντας την ποιότητα, το γόητρο και την ενέργεια σε ένα fitness center (Chiu, Lee & Lin, 2010).

Η MacLean (2001) υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό και απαραίτητο να αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό ενός αθλητικού οργανισμού για τρεις κυρίως λόγους: α) γιατί η επιτυχία του οργανισμού επαφίεται στην ποιότητα της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων, β) γιατί είναι αδύνατο να διοικήσεις αποτελεσματικά χωρίς αξιόπιστες πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων και γ) για να διαπιστωθεί ο προσανατολισμός στον πελάτη και την ικανοποίησή του. Η Eickhoff-Shemek (2004) αναφέρει ότι όταν εφαρμόζονται σωστά οι αξιολογήσεις απόδοσης βελτιώνουν την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος άσκησης, ελαχιστοποιούν την αμέλεια, προάγουν την ποιότητα και τον επαγγελματισμό, και αυξάνουν τη διοικητική αποδοτικότητα. Ενώ όμως το 88% των διευθυντών των fitness centers στην έρευνα της Eickhoff-Shemek (2004) εφάρμοζαν κάποιο σύστημα αξιολόγησης, πολλοί δεν παρείχαν τη γραπτή ανατροφοδότηση στους αξιολογούμενους, και λίγοι γνωστοποιούσαν τα σημαντικά κριτήρια ή τα πρότυπα απόδοσης. Χωρίς συγκεκριμένες, αντικειμενικές και εφικτές συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων της ποιοτικής εκπαίδευσης και χωρίς ανατροφοδότηση των εργαζομένων, είναι δύσκολο να ερμηνευθεί η όποια απόδοση και να επιτευχθεί η περεταίρω βελτίωση.

2.13.2 Κριτήρια αξιολόγησης εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής

Οι γενικές περιοχές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τον Smith (1976) πρέπει να είναι οι δεξιότητες (skills), οι ικανότητες (abilities), οι γνώσεις (knowledge), οι συμπεριφορές (behaviors) και η παρακίνηση (motivation). Η MacLean (2001) υποστηρίζει ότι τα πεδία αξιολόγησης ενός fitness instructor πρέπει να περιλαμβάνουν την γνώση του αντικειμένου, την αποτελεσματική διδασκαλία, την αποτελεσματική διαχείριση της τάξης, την ενεργοποίηση των ασκούμενων, τη χρήση της φωνής, την ποικιλία δραστηριοτήτων και ασκήσεων, τις δεξιότητες επικοινωνίας και τις διοικητικές δεξιότητες.

Οι Penman και Adams (1980) απαρίθμησαν τις απαραίτητες επαγγελματικές δυνατότητες και τα πεδία αξιολόγησης ενός fitness trainer ως εξής: α) οικονομική διαχείριση όσον αφορά τους προϋπολογισμούς, τον εξοπλισμό, τους υπαλλήλους κ.α β) δεξιότητες επικοινωνίας γ) δημόσιες σχέσεις δ) επαγγελματισμός, ε) γνώσεις, στ) ποιοτική παροχή υπηρεσιών ζ) προσωπικότητα η) οργανωτικές διοικητικές δεξιότητες, θ) διαχείριση δραστηριοτήτων, ι) διαχείριση εξοπλισμού, ια) γνώση και διαχείριση εταιρικής κουλτούρας.

Οι σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας διδάσκων φυσικής αγωγής σύμφωνα με τον Stiff (1993) είναι: υψηλό επίπεδο κατοχής γνωστικού αντικειμένου,

επαγγελματισμός, άριστη διαχείριση πελατών, δεξιότητες επικοινωνίας, βασικές δεξιότητες παροχής πρώτων βοηθειών, δεξιότητες γνώσης υπολογιστών, δεξιότητες μάρκετινγκ, δεξιότητες καθορισμού προσωπικών στόχων, και κατάλληλη ένδυση εργασίας.

Ο Chen (1989) εξειδικεύει το πεδίο των γνώσεων των πετυχημένων διδασκόντων φυσικής αγωγής σε γνώση των αρχών και των τεχνικών αθλητικής διάγνωσης, γνώση των μεθόδων και των τεχνικών αξιολόγησης φυσικής κατάστασης, διδασκαλία αθλητικών δεξιοτήτων, αποτελέσματα διδασκαλίας, αρχές οργάνωσης ενός κατάλληλου αθλητικού περιβάλλοντος, ηγετικές ικανότητες, προσωπικότητα και κατανόηση της εταιρικής φιλοσοφίας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης σύμφωνα με την Eickhoff-Shemek (2004) μπορεί να περιλαμβάνουν: α) δείκτες ποιότητας σχετικά με την προθέρμανση των ασκούμενων, την σταδιακή αύξηση της έντασης, την προσαρμοστικότητα στο επίπεδο των ασκούμενων β) τις οδηγίες, την ανατροφοδότηση, το ενδιαφέρον για τους ασκούμενους και γ) θέματα, όπως επιλογές και τροποποιήσεις ασκησιολογίου, χάρισμα, ενέργεια, ποικιλία, έλεγχοι έντασης, ασφάλεια, χρήση μουσικής κλπ. Άλλοι ερευνητές (Campbell, 1993; Chelladurai, 2006) προσθέτουν στα παραπάνω την γραπτή και προφορική επικοινωνία, τις ηγετικές ικανότητες, την αποτελεσματική διαχείριση των ασκούμενων, το management πελατών και τις διοικητικές ικανότητες.

Αρκετά όργανα αξιολόγησης προκειμένου να πετύχουν την καλύτερη δυνατή διασφάλιση της ποιότητας θέτουν ως κυρίαρχα κριτήρια αξιολόγησης τα ποιοτικά στοιχεία διδασκαλίας και την ποιοτική συμπεριφορά ενός διδάσκοντα φυσικής αγωγής. Τα όργανα αυτά στηρίζονται στη συστηματική παρατήρηση των δραστηριοτήτων και εφαρμόστηκαν με μεγάλη επιτυχία στο χώρο της εκπαίδευσης. Αξιολογούν μια σημαντική πτυχή της δραστηριότητας του εργαζόμενου αλλά δεν καλύπτουν άλλες όπως προσωπικότητα, γνωστική ανάπτυξη, επικοινωνία, ηγεσία κλπ. Έτσι σε χώρους εργασίας όπως τα γυμναστήρια θα μπορούσαν να λειτουργήσουν συνδυαστικά με άλλα όργανα αξιολόγησης. Τα πλέον δημοφιλή είναι το Qualitative Measures of Teaching Performance Scale (QMTPS, Rink & Werner, 1989) και το Academic learning time-physical education (ALT-PE, Parker, 1989).

Το QMTPS έχει χωρίζεται σε επτά (7) κατηγορίες, α) *τη σαφήνεια*, στην παρουσίαση της δραστηριότητας, β) *την επίδειξη* σωστής και πλήρους παρουσίασης των ασκήσεων, γ) *τον αριθμό των διδακτικών υποδείξεων*, χωρίς να υπερφορτώνει τους ασκούμενους, δ) *την ακρίβεια των διδακτικών υποδείξεων*, ε) *τις ποιοτικές υποδείξεις* τις σύμφωνες με τη μηχανική της κίνησης στ) *την κατάλληλη κινητική απάντηση* των ασκούμενων και ζ) *τη σύμφωνη ανατροφοδότηση* με το στόχο της δραστηριότητας.

Το ALT-PE (Parker, 1989) αξιολογεί μέσα από τη συστηματική παρατήρηση τον *Ακαδημαϊκό Χρόνο Μάθησης* των ασκουμένων. Το εργαλείο μετρά το χρόνο που οι αθλούμενοι συμμετέχουν με επιτυχία σε κινητικά κατάλληλες για την ηλικία τους δραστηριότητες. Αξιολογείται το γενικό, γνωστικό και κινητικό περιεχόμενο του μαθήματος, το είδος εξάσκησης των αθλούμενων και η συμμετοχή επιλεγμένων και μη ασκουμένων.

Το National Association for Sport and Physical Education (NASPE), καθορίζοντας τα πρότυπα για ποιοτικά προγράμματα φυσικής αγωγής στο αμερικάνικο εκπαιδευτικό σύστημα, στην ενότητα των εργαλείων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής εστιάζει στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές του διδάσκοντα μέσα από πέντε παράγοντες: οδηγίες, μαθησιακά αποτελέσματα, οργάνωση – διαχείριση μαθήματος, κλίμα μάθησης και επαγγελματισμός (NASPE, 2007).

Από την μελέτη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκύπτει ένα ευρύ φάσμα κριτηρίων, τα οποία καθιστούν τη διαδικασία αξιολόγησης ασαφή και δύσκολη. Οι Chiu, Lee και Lin, (2010) σε έρευνα τους, προσπάθησαν να διερευνήσουν τα κριτήρια αξιολογήσεων των διδασκόντων φυσικής αγωγής μέσα από το μοντέλο της Αναλυτικής Διαδικασίας Ιεραρχίας (*Analytic Hierarchy Process*) [AHP] του Saaty (1980). Τα τελευταία χρόνια, η μέθοδος AHP έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διαφορετικές γνωστικές περιοχές και επιστημονικά πεδία για να εξετάσει τα προβλήματα σχετικά με τη σύγκριση πολυάριθμων κριτηρίων αξιολόγησης ώστε ο ερευνητής να επιλέξει τα κατάλληλα κριτήρια. Έτσι μέσα από την οικοδόμηση ενός έγκυρου, αξιόπιστου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης θα προωθηθεί ο προγραμματισμός, θα αναδειχθούν οι προτεραιότητες και οι εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη δυνατή λήψη απόφασης και την κατανομή των πόρων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση στη μελέτη των Chiu, Lee και Lin, (2010) περιέλαβε συνολικά τρεις παράγοντες και δεκαπέντε (15) θέματα. Οι τρεις διαστάσεις είναι: *διδασκαλία (teaching)*, *επιτεύγματα (achievement)*, και *υπηρεσίες (service)* [Σχήμα 2.10]. Η διάσταση διδασκαλίας περιλαμβάνει την ποιότητα των μαθημάτων, την καινοτομία τους, την επιμόρφωση και την αλληλεπίδραση με τον πελάτη κ.α. Η διάσταση των επιτευγμάτων αναφέρεται στις πωλήσεις μαθημάτων, στην προσέλκυση πελατών, στις δεξιότητες επικοινωνίας, στο μάρκετινγκ κ.α. Η διάσταση των υπηρεσιών περιλαμβάνει τη διοικητική διαχείριση, τη βελτίωση της εικόνας του fitness center, την αλληλεπίδραση με άλλους, τη συμμετοχή σε σχετικές δραστηριότητες, και την παροχή πληροφοριών προς τους πελάτες. Η δομή τριών διαστάσεων και δεκαπέντε αναλυτικών στοιχείων αξιολόγησης δίνεται στο παρακάτω σχήμα.

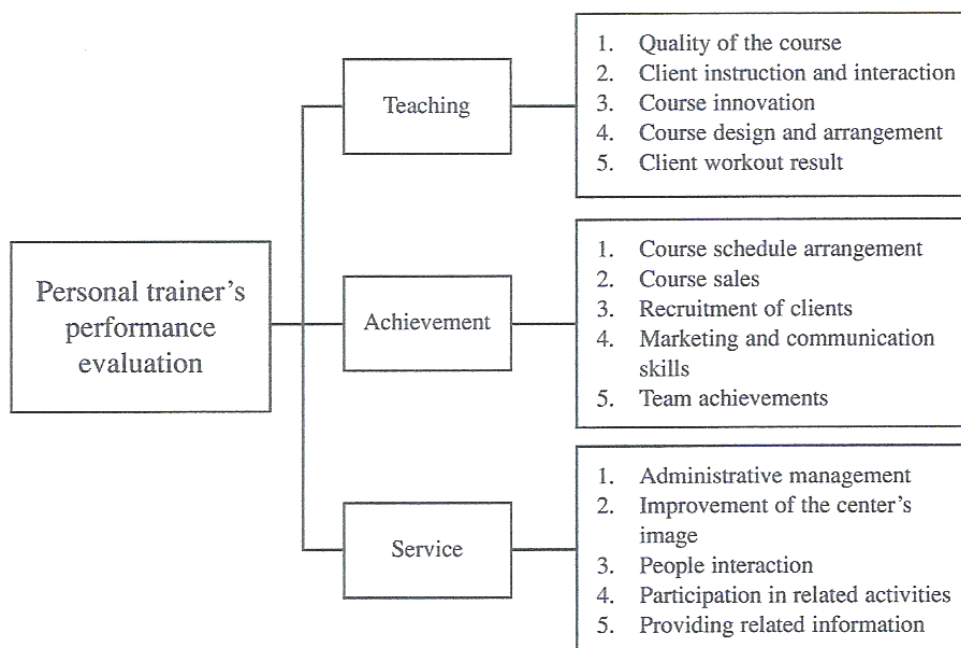


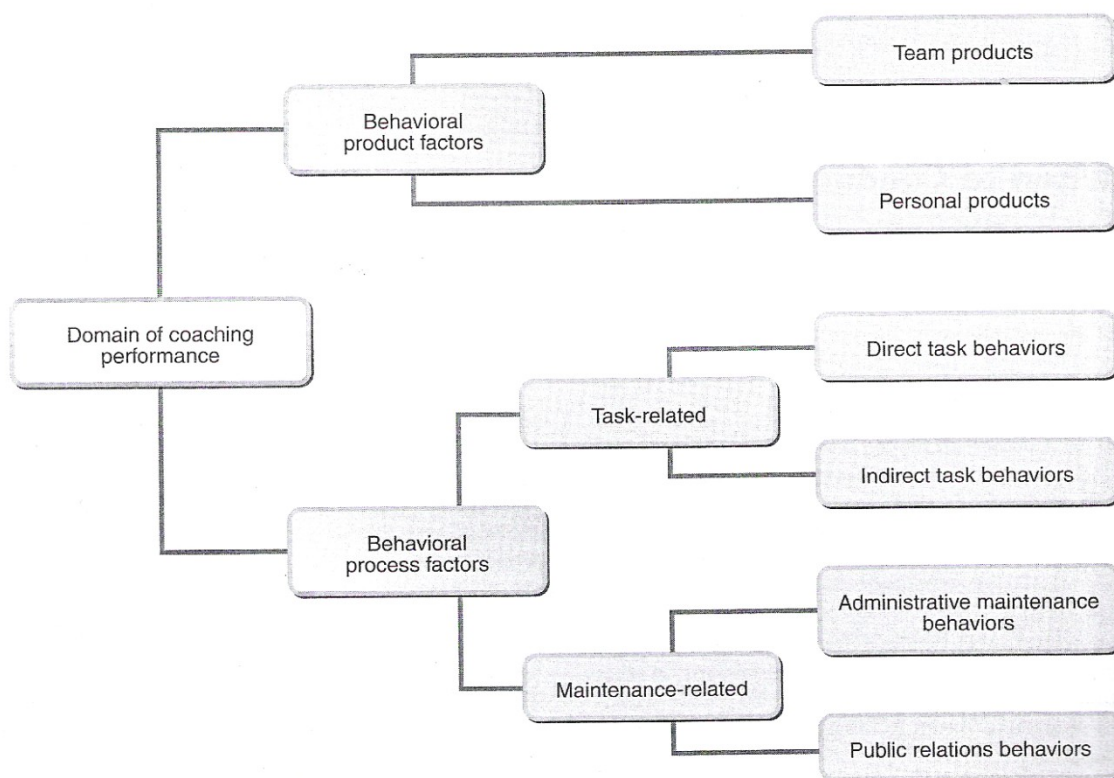
Figure 1. Personal trainers' performance evaluation structure.

Σχήμα 2.10: Personal trainers' performance evaluation structure. Πηγή: Chiu, Lee, & Lin, (2010)

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η προτεραιότητα στην αξιολόγηση της απόδοσης ενός διδάσκοντα φυσικής αγωγής είναι τα επιτεύγματα (0,637), κατόπιν η διδασκαλία (0,258) και ακολουθούν οι υπηρεσίες (0,105). Εντός των παραγόντων, στην ενότητα «διδασκαλία» καταλληλότερο κριτήριο θεωρείται η *ποιότητα των μαθημάτων*, στον παράγοντα «επιτεύγματα» κυριαρχούν οι *πωλήσεις μιας σειράς μαθημάτων*, ενώ στον παράγοντα «υπηρεσίες» αναδεικνύεται η *διοικητική διαχείριση*. Οι ερευνητές ωστόσο υπογραμμίζουν ότι παρά την ανάδειξη του παράγοντα «επιτεύγματα» ως σημαντικότερο δείκτη αξιολόγησης, τα γυμναστήρια δεν μπορούν να αγνοήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και οφείλουν να προσανατολίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών των ασκουμένων και γενικά να αναπτύσσουν μια πελατοκεντρική στρατηγική (Chiu, Lee, & Lin, 2010).

Στο πεδίο της προπονητικής οι MacLean και Chelladurai (1995) κατασκεύασαν ένα πολυδιάστατο μοντέλο αξιολόγησης, την *Scale of Coaching Performance (SCP)*. Τα κριτήρια αξιολόγησης ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες, σ' αυτά που αναφέρονται στο προϊόν /αποτελέσματα (*behavioral product factors*) και σ' εκείνα που αναφέρονται στη διαδικασία (*behavioral process factors*). Οι δύο κατηγορίες διαρθρώνονται έξι παράγοντες (σχήμα 2.11, πίνακας 2.4). Οι παράγοντες που αναφέρονται στο προϊόν περιγράφονται για παράδειγμα ως

ρεκόρ νικών-ηττών (*win-loss record*), ανάδειξη μεγάλων αθλητών (*number of blue-chip athletes*), βελτίωση απόδοσης από σαιζόν σε σαιζόν (*improvement from season to season*) κ.α. Οι παράγοντες που αναφέρονται στη διαδικασία αναλύονται ως αποτελεσματική διδασκαλία (*effective teaching methodology*), επικοινωνία με αθλητές (*communicate effectively with athletes*), κατανόηση κατάλληλων δεξιοτήτων ανά ηλικία (*understanding of appropriate age-group skills*), παρακίνηση αθλητών (*motivation of athletes*) κ.α. Στο σχήμα που ακολουθεί αναλύονται ανά παράγοντα τα κριτήρια αξιολόγησης.



Σχήμα 2.11: Theoretical model of dimensions of coaching performance. (MacLean & Chelladurai, 1995) Πηγή: Joan MacLean (2001): Performance Appraisal for Sport and Recreation Managers. Human Kinetics.

TABLE 12.4 Description of Dimensions of Coaching Performance

BEHAVIORAL PRODUCT FACTORS	
Team products	These products are the outcomes accruing to the team (or individual athlete) as reflected in the extent to which the team (or individual athlete) is successful in demonstrating excellence by winning competitions, improving from the previous year, or making the play-offs.
Personal products	These products are the outcomes that accrue only to the coach, including the recognition and rewards that the coach receives from external agents such as the media, the alumni, and other coaches. This dimension also includes the coach's publications, speaking engagements, and presentations at coaching clinics.
BEHAVIORAL PROCESS FACTORS	
Direct task behaviors	These behaviors are the application of interpersonal skills and appropriate strategies and tactics used to enhance the performance of individual athletes and the team as a whole. More specifically, they are the quality of interaction with athletes, sound management of practice sessions, teaching of skills and techniques, application of appropriate strategies and tactics, proper use of available talent, and motivation of athletes.
Indirect task behaviors	These behaviors are behaviors of the court or field, such as recruiting quality athletes, scouting opponents, and applying statistics that contribute indirectly to the success of the program.
Administrative maintenance behaviors	These behaviors are adherence to policies, procedures, and budget guidelines and to interpersonal relations with superiors and peers that strengthen the administration of the whole enterprise.
Public relations behaviors	These behaviors are liaison activities between one's program and the relevant community and peer groups that contribute to organizational welfare.

Πίνακας 2.4: Description of Dimensions of Coaching Performance. Πηγή: Chelladurai (2006) Human Resource Management in Sport and Recreation. Human Kinetics.

Όποια όμως και αν επιλεγούν ως κριτήρια αξιολόγησης σε έναν οργανισμό, αυτά σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Chelladurai, 2006; MacLean, 2001; Campbell, 1993) πρέπει να είναι εξειδικευμένα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (*specific job-criteria*), σχετικά (*relevant*), αξιόπιστα (*valid*), περιεκτικά (*comprehensive*) και μετρήσιμα (*measurable*). Για να προκύψουν τέτοια κριτήρια πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία της Ανάλυσης Εργασίας (*Job Analysis*) (Noe et al, 2007; Jackson & Schuler, 2003; Mathis & Jackson, 2000; Murphy & Cleveland, 1991; Ilgen & Barnes – Farrell, 1984; Sashkin, 1981).

2.13.3 Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis)

Με τον όρο Ανάλυση Εργασίας (*Job Analysis*) εννοείται μια διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής των καθηκόντων, των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας από τον εργαζόμενο. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη σύνδεση των απαιτήσεων μιας εργασίας με τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνήθως η ανάλυση επαγγέλματος αναπτύσσεται σε δύο κύρια στάδια. Αρχικά στη διάρκεια του πρώτου σταδίου συλλέγονται πληροφορίες που οριοθετούν το πρόβλημα, διατυπώνονται με διηγηματικό τρόπο και συγκροτείται η περιγραφή του επαγγέλματος (*job description*), η οποία μπορεί να συνοδεύεται και από την περιγραφή των τυπικών προσόντων (*job specification*) που απαιτούνται για την κατάκτηση της θέσης όπως είναι η εκπαίδευση και η εμπειρία (Boone & Kurtz, 1992). Στο δεύτερο στάδιο γίνεται λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή των στοιχείων που απαιτούνται για την άσκηση του συγκεκριμένου επαγγέλματος μέσα στα πλαίσια που έχει καθορίσει ο οργανισμός (*task identification*). Η συλλογή των στοιχείων αυτών διατυπώνεται με παρατηρήσιμους όρους και μπορεί να σχετίζονται με γνώσεις, δεξιότητες, ή και με συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που καλείται να έχει ο εργαζόμενος (π.χ. απέναντι στους πελάτες). Συνήθως καταγράφονται πολλά στοιχεία τα οποία στη συνέχεια φιλτράρονται από διάφορες ομάδες ανάλογα με τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται στο συγκεκριμένο επάγγελμα και ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχουν για τον οργανισμό. Επίσης μπορεί ή να κατασκευαστούν ειδικά τεστ ή να αξιοποιηθούν υπάρχοντα τεστ για την κάλυψη ειδικών αναγκών (Smither, 1998), όπως π.χ. το Abilities Requirement approach του Fleishman.

Μέσα συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση του επαγγέλματος μπορεί να είναι δομημένα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, άμεσες παρατηρήσεις κατά τη διάρκεια άσκησης του έργου και κάμερες. Οι πληροφορίες είναι δυνατόν να συλλεγούν από αυτούς που ήδη ασκούν το επάγγελμα, από τους προϊσταμένους τους, από τους πελάτες και από πεπειραμένους αναλυτές επαγγέλματος. Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας καθώς και συνεντεύξεις με επαγγελματίες του χώρου η ανάλυση εργασίας ενός εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ανέδειξε ως κύρια σημεία τα παρακάτω:

A) Βασική περιγραφή εργασίας πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Το αντικείμενο της εργασίας του είναι ο σχεδιασμός, η καλλιέργεια, η ενθάρρυνση, η υποστήριξη, η ανάπτυξη και η προαγωγή προγραμμάτων φυσικής δραστηριότητας και άθλησης για όλες τις κατηγορίες του πληθυσμού. Ο εκπαιδευτής φυσικής αγωγής καθοδηγεί άτομα ή ομάδες ασκούμενων σε δραστηριότητες άσκησης σύμφωνα με τις βασικές αρχές του αθλητισμού, της επιστήμης της ανατομίας, της εργοφυσιολογίας και της κινητικής μάθησης. Διδάσκει, ενημερώνει και ανατροφοδοτεί τους συμμετέχοντες, ώστε να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους με στόχο την σωματική και ψυχική υγεία.

B) Καθήκοντα πτυχιούχου φυσικής αγωγής:

- εξηγεί στους ασκούμενους τους κανόνες ασφάλειας που διέπουν τις αθλητικές ψυχαγωγικές δραστηριότητες,
- ενημερώνει για την σωστή χρήση του εξοπλισμού άσκησης,
- αξιολογεί τις ικανότητες και τις ανάγκες των ατόμων και αναπτύσσει κατάλληλα προγράμματα άσκησης,
- επιλέγει το κατάλληλο ασκησιολόγιο για κάθε σύνολο μυών,
- προσφέρει εναλλακτικές λύσεις άσκησης καλύπτοντας τα διαφορετικά επίπεδα φυσικής κατάστασης των ασκουμένων,
- δομεί εξειδικευμένα προγράμματα λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των συμμετεχόντων,
- επιλέγει κατάλληλες στρατηγικές μάθησης και σύγχρονες διδακτικές μεθόδους,
- παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση των ασκήσεων από τους αθλούμενους,
- ανατροφοδοτεί και διορθώνει τους ασκούμενους με στόχο την βελτίωση των δεξιοτήτων τους,
- παρέχει εξατομικευμένη διδασκαλία εφόσον χρειαστεί,
- παρέχει σωστές κατανοητές εντολές/συμβουλές προς τους αθλούμενους,
- επιλέγει κατάλληλη μουσική,
- διδάσκει κατάλληλες τεχνικές αναπνοής κατά τη διάρκεια της σωματικής άσκησης,
- παρακινεί και ενεργοποιεί τους ασκούμενους προς τη δια βίου άσκηση με στόχο την υγεία,
- παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα διατροφής, στον έλεγχο του σωματικού βάρους κλπ,
- συμβουλεύει τους ασκούμενους για κατάλληλα ρούχα και παπούτσια κατά την άθληση,
- οργανώνει, διεξάγει και συντονίζει αθλητικές, ψυχαγωγικές και θεραπευτικές δραστηριότητες
- προσφέρει προσωπική βοήθεια συναισθηματικής στήριξης προς τους πελάτες,
- διαχειρίζεται αποτελεσματικά έκτακτες ανάγκες πρώτων βοηθειών,
- διασφαλίζει την καλή λειτουργία του εξοπλισμού προς αποφυγή ατυχημάτων,
- μεριμνά για την αντικατάσταση υλικών και εξοπλισμού,
- μεριμνά και εισηγείται την ανανέωση και αναβάθμιση του εξοπλισμού.

Γ) Απαιτούμενες δεξιότητες / ικανότητες πτυχιούχου φυσικής αγωγής:

- δεξιότητες καθοδήγησης ατόμων ή ομάδων πως να κάνουν κάτι,
- άνεση στην προφορική έκφραση και επικοινωνία ώστε να μεταφέρει αποτελεσματικά τις πληροφορίες,
- παρακολούθηση/αξιολόγηση ατόμων αναφορικά με την απόδοση τους
- χρήση κατάλληλων στρατηγικών μάθησης και υιοθέτηση σύγχρονων διδακτικών μεθόδων,
- δεξιότητες καλής διαχείρισης του διδακτικού χρόνου,
- κοινωνική αντιληπτικότητα (κατανόηση αναγκών πελατών κλπ),
- ενεργητική ακρόαση πελατών και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

Δ) Απαιτούμενες γνώσεις πτυχιούχου φυσικής αγωγής:

Ο εκπαιδευτής φυσικής αγωγής πρέπει:

- να γνωρίζει τις αρχές και τις μεθόδους σχεδιασμού προγραμμάτων άσκησης,
- να γνωρίζει την επιστήμη της ανθρώπινης ανατομίας (μυϊκό και ερειστικό σύστημα),
- να γνωρίζει τις αρχές της κινητικής μάθησης
- να γνωρίζει τις βασικές αρχές της ψυχολογίας,
- να εφαρμόζει ψυχολογικές μεθόδους παρακίνησης και ενεργοποίησης των ατόμων και της ομάδας,
- να εμπνυχώνει και να στηρίζει τους αθλούμενους ώστε να τελειώνουν με επιτυχία τα προγράμματα άσκησης,
- να γνωρίζει τις αρχές ποιοτικής παροχής υπηρεσιών σε πελάτες (αξιολόγηση αναγκών πελατών, τήρηση προτύπων ποιότητα υπηρεσιών, αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών,
- να γνωρίζει ξένες γλώσσες.

Η ανάλυση εργασίας συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην κατασκευή των ερωτηματολογίων της έρευνας, τα οποία θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μεθοδολογία

3.1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, για την ευημερία και την ανταγωνιστικότητά του. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποτιμά μέσα από έγκυρες, αξιόπιστες και αντικειμενικές διαδικασίες την απόδοση των στελεχών της, να εντοπίζει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, συμβάλλει στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού, στη μακροχρόνια επιτυχία, στην ανάπτυξη και την κερδοφορία.

Συγχρόνως όμως, η εργασιακή απόδοση (job performance) αποτελεί μια έννοια πολυδιάστατη, ο καθορισμός και η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων οι οποίοι πρέπει να κωδικοποιηθούν μέσα από μια επιστημονικά τεκμηριωμένη προσπάθεια και όχι άτυπα, αυθαίρετα και σπασμωδικά (Bates & Holton, 1995). Η παρούσα εργασία στοχεύει στην κριτική διερεύνηση και στον προσδιορισμό της απόδοσης των πτυχιούχων φυσικής αγωγής, στον καθορισμό κριτηρίων απόδοσης με στόχο την εφικτή αξιολόγηση των στελεχών ενός γυμναστηρίου ή ενός αθλητικού οργανισμού. Κύριος σκοπός της ερευνητικής εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου μηχανισμού αξιολόγησης ο οποίος θα επιτρέπει στη διεύθυνση του γυμναστηρίου να διεξάγει έγκυρες, αντικειμενικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις των εργαζομένων γυμναστών και των δράσεών τους, ώστε να προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση της επιχείρησης και να αναπτύσσεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στην κατεύθυνση της μέγιστης αποδοτικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα ερευνητική εργασία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εφαρμοσμένη επιχειρηματική έρευνα (*business applied research*) (Davis & Cosenza, 1995; Zikmund, 2003). Μέσα από το διερευνητικό (*exploratory research*) και περιγραφικό της χαρακτήρα (*descriptive research*) επιθυμεί να συμβάλλει στην ορθότερη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός περιγραφικής και συγκριτικής μεθοδολογίας με στόχο να σχεδιαστεί ένα πρότυπο, πολυδιάστατο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο αποτιμά μέσω έξι διαφορετικών ερωτηματολογίων τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου, την επαγγελματική του συμπεριφορά, τη γνώση του αντικειμένου, τις ηγετικές του ικανότητες, την εργασιακή του απόδοση και την ικανότητα κάλυψης των ειδικών απαιτήσεων της θέσης με βάση την ανάλυση εργασίας (job analysis). Με την κατασκευή των ερωτηματολογίων προσδιορίστηκαν και αναγνωρίστηκαν κρίσιμα κριτήρια αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης για τους πτυχιούχους φυσικής αγωγής (aerobics instructors, fitness trainers, group exercise instructors).

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές (*independent variables*) καθορίστηκαν το φύλο, η ηλικία, το ίδρυμα αποφοίτησης (ΤΕΦΑΑ), το έτος αποφοίτησης, η επιτυχία σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ, η εργασιακή εμπειρία των αξιολογούμενων, τα χρόνια παραμονής στην επιχείρηση και ο φορέας εργασίας. Ως εξαρτημένες μεταβλητές (*dependent variables*) θεωρήθηκαν οι παράγοντες των έξι ερωτηματολογίων και συγκεκριμένα:

- i. στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως εξαρτημένες καθορίστηκαν η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα του αξιολογούμενου σε νέες εμπειρίες.
- ii. στην επαγγελματική συμπεριφορά καθορίστηκαν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός του εργαζόμενου.
- iii. στη γνωστική κατάσταση, καθορίστηκε η γνώση του αντικειμένου και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση.
- iv. στις ηγετικές ικανότητες καθορίστηκαν το όραμα και οι διοικητικές ικανότητες του στελέχους.
- v. ενώ στα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης που καλύπτουν καθορίστηκαν ο σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ικανότητα διαχείρισης περιστατικών και πόρων.

Ο εντοπισμός, η διατύπωση και η οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος καταγράφηκαν στην αρχή της εργασίας και στην παρούσα ενότητα θα αναπτυχθεί το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, ο στοχευόμενος πληθυσμός, η μέθοδος δειγματοληψίας, τα όργανα μέτρησης, η συλλογή και αποτύπωση των δεδομένων.

3.2.1 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας – προσδιορισμός πληθυσμού.

Ως πληθυσμός - στόχος (*target population*) της έρευνας ορίστηκε το σύνολο των ιδιωτικών γυμναστηρίων και των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια Αττικής. Για την καταγραφή όλων των μονάδων του στοχευόμενου πληθυσμού και την απόκτηση ενός πλήρη και ενημερωμένου μητρώου των ιδιωτικών γυμναστηρίων, ο ερευνητής απευθύνθηκε στον Σύλλογο Ιδιοκτητών Γυμναστηρίων Αττικής (Σ.Ι.Γ.Α) που αποτελεί τον επίσημο θεσμικό φορέα εκπροσώπησης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, ενώ τα στοιχεία των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών συλλέχθηκαν από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (Γ.Γ.Α) που είναι ο φορέας υποδοχής και έγκρισης προγραμμάτων «Άθλησης για Όλους» και συνεργάζεται με το σύνολο των συγκεκριμένων οργανισμών. Κατά το διάστημα της έρευνας δραστηριοποιούνταν σε ολόκληρη την Περιφέρεια Αττικής 51¹ δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί και 186² ιδιωτικά γυμναστήρια (N=237).

Η εστίαση της έρευνας στον πληθυσμό μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής έγινε για τους παρακάτω λόγους: α) ήταν αντικειμενικά δύσκολο να γίνει ένας ακριβής υπολογισμός του εξεταζόμενου πληθυσμού σε ολόκληρη την επικράτεια και συνεπώς υπήρχε αδυναμία ανεύρεσης του συνόλου των γυμναστηρίων πανελλαδικά, β) η απουσία ενός πλήρη και ενημερωμένου μητρώου των επιχειρήσεων της επικράτειας δεν πληρούσε μια βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση της τυχαίας δειγματοληψίας, ότι δηλαδή κάθε μονάδα του πληθυσμού θα είχε ίδιες πιθανότητες να επιλεγεί γ) το δείγμα επιλέχθηκε να είναι από ένα μεγάλο αστικό κέντρο γιατί σ' αυτό θα υπήρχε αυξημένη πιθανότητα ανεύρεσης πτυχιούχων γυμναστών από όλα τα Τμήματα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) της χώρας, μεταβλητή που αξιοποιήθηκε στην διαδικασία της έρευνας.

3.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας - περιγραφή του δείγματος.

Για την απόκτηση επαρκούς και αντιπροσωπευτικού δείγματος (*sample size*) αλλά και για την διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ακρίβειας των αποτελεσμάτων λήφθηκαν υπόψη:

- i. η πρόταση των Neuman και Bacon (1997), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι για μικρούς πληθυσμούς (<1000) επαρκές μέγεθος δείγματος θεωρείται το 30% του πληθυσμού.

¹ Το δίκτυο των αθλητικών εγκαταστάσεων - γυμναστηρίων ενός Δημοτικού Αθλητικού Οργανισμού θεωρήθηκε ως ενιαία μονάδα με πολλούς αξιολογητές. Για παράδειγμα αν και οι χώροι άθλησης της Αθήνας αναπτύσσονται σε 14 διαφορετικά γυμναστήρια αυτά λογίστηκαν ως ένα με ξεχωριστό αξιολογητή τον εκάστοτε υπεύθυνο των αθλητικών προγραμμάτων.

² Τα υποκαταστήματα των ιδιωτικών γυμναστηρίων θεωρήθηκαν ως ενιαία μονάδα και εντάχθηκαν στη μητρική εταιρία με πολλούς αξιολογητές. Έτσι τα 247 γυμναστήρια που περιλάμβανε η αρχική λίστα του Σ.Ι.Γ.Α, τελικά θεωρήθηκαν ως 186 επιχειρήσεις.

- ii. Ο μαθηματικός τύπος που ανέπτυξαν οι Krejcie και Morgan (1970), οι οποίοι προτείνουν ότι για την διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας ενός δείγματος πρέπει να ισχύει:

$$n = \frac{X^2 * N * P * (1-P)}{(ME^2 * (N-1)) + (X^2 * P * (1-P))}$$

Where :

n = sample size

X^2 = Chi – square for the specified confidence level at 1 degree of freedom

N = Population Size

P = population proportion (.50 in this table)

ME = desired Margin of Error (expressed as a proportion)

Σύμφωνα με τον παραπάνω μαθηματικό τύπο το επιθυμητό μέγεθος δείγματος περιγράφεται στον πίνακα 3.1:

Required Sample Size [†]								
Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of Error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785
2,500	333	597	952	1984	524	879	1288	2173

Πίνακας 3.1: Required Sample Size. Πηγή: <http://research-advisors.com> (2006)

Στην παρούσα έρευνα ως κατάλληλο επίπεδο εμπιστοσύνης (*confidence level*) ορίστηκε το 95% ενώ το μέγιστο περιθώριο σφάλματος (*error margin*) τέθηκε στο 5%. Με βάση λοιπόν τον κατάλογο των ιδιωτικών γυμναστηρίων και των δημοτικών αθλητικών

οργανισμών (N=237) που δραστηριοποιούνταν, κατά την διάρκεια της έρευνας, στην Περιφέρεια Αττικής το δείγμα της έρευνας (*sample size*) αποτέλεσαν 137 οργανισμοί (n=137).

Για τον τρόπο επιλογής του δείγματος ακολουθήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία (*simple random sampling*). Όπως ειπώθηκε παραπάνω η τυχαία δειγματοληψία προϋποθέτει την ύπαρξη μιας λίστας με όλα τα μέλη του πληθυσμού, στην οποία κάθε μέλος έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί. Αυτό σημαίνει, εκφρασμένο μαθηματικά, ότι η πιθανότητα κάθε μέλους να επιλεγεί είναι $1/N$, όπου το N δηλώνει τον αριθμό των ατόμων του πληθυσμού (Kambitsis, 2004). Με τον τρόπο αυτό επιλέχθηκαν οι 137 επιχειρήσεις και στη συνέχεια υπήρξε προσωπική επαφή του ερευνητή με τους ιδιοκτήτες των γυμναστηρίων και τους προέδρους των αθλητικών οργανισμών ο οποίος τους ενημέρωσε για την ύπαρξη της έρευνας και τον τρόπο συμμετοχής τους σε αυτήν. Ζητήθηκε από κάθε επιχείρηση να ορίσει ως αξιολογητή ένα πρόσωπο που να έχει άμεση επαφή αλλά και ολοκληρωμένη άποψη αναφορικά με την απόδοση του εργαζόμενου (προϊστάμενος, υπεύθυνος δημοτικών αθλητικών προγραμμάτων, ιδιοκτήτης, fitness manager, κ.α) ο οποίος θα αναλάμβανε την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Υπήρξαν επιχειρήσεις που αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα επικαλούμενοι περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο ή πολιτική εχεμύθειας. Τελικά δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια 28 δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί και 42 ιδιωτικά γυμναστήρια. Το ποσοστό ανταπόκρισης (*response rate*) ανήλθε στο 51,1%, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικό εάν συνυπολογίσει κανείς ότι υπάρχει πλήθος ερευνητών που υποστηρίζουν ότι ακόμη και ένα χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης που φτάνει στο 30% δεν σημαίνει χαμηλότερη ακρίβεια στην έρευνα (Curtin, Presser & Singer, 2000; Holbrook, Krosnick, & Pfent 2007; Keeter, Kennedy, Dimock, Best & Craighill, 2006; Visser, Krosnick, Marquette & Curtin, 1996).

Οι αξιολογητές συμπλήρωσαν 481 ερωτηματολόγια, αξιολογώντας αντίστοιχα 481 πτυχιούχους φυσικής αγωγής. Από τους αξιολογούμενους οι 274 (n=274) εργάζονταν σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια και οι 207 (n=207) σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς. Αναφορικά με το φύλο των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής, οι 224 ήταν άνδρες, (46,6%) και οι 257 γυναίκες (53,4%) Το χρονικό διάστημα συλλογής των δεδομένων διήρκεσε 5 μήνες (Φεβρουάριος 2012 – Ιούνιος 2012).

3.2.3 Όργανο μέτρησης – Κατασκευή ερωτηματολογίων

1η φάση: Κατασκευή ερωτηματολογίων:

Το όργανο μέτρησης αναπτύχθηκε από τον ερευνητή ύστερα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αφού λήφθηκαν υπόψη τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους, τα ειδικότερα κριτήρια αξιολόγησης για πτυχιούχους φυσικής αγωγής καθώς και άλλα σχετικά όργανα για αθλητικά στελέχη (Toh, 1997; Τριπολιτσιώτη, 2009). Έτσι, κατασκευάστηκε ένα πολυδιάστατο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων γυμναστών αποτελούμενο από έξι (6) ερωτηματολόγια, τα οποία αξιολογούν τον εργαζόμενο ως εξής:

1. γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (19 items),
2. επαγγελματική συμπεριφορά (11 items),
3. γνωστική ανάπτυξη (10 items),
4. ηγετικές ικανότητες, (10 items)
5. γενική εργασιακή απόδοση, (10 items)
6. ειδικά εργασιακά χαρακτηριστικά (job analysis) (18 items).

Αφού προσδιορίστηκαν οι μεταβλητές (*items*) και πριν αρχίσει η διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε ένας απαραίτητος προέλεγχος (*pre-testing*) για την επικύρωση της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου (*content validity*) (Zikmund, 2003). Σ' αυτό το πρώτο στάδιο μετρήθηκε η σχετικότητα, αλλά και ο βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων. Για την διαδικασία αυτή επιλέχθηκαν ακαδημαϊκοί των οποίων τα ερευνητικά ενδιαφέροντα συνάδουν με το αντικείμενο της έρευνας (*sport management*) ή με συναφή αντικείμενα όπως η αθλητική ψυχολογία. Ο προέλεγχος θεωρήθηκε απαραίτητος για την αποφυγή ακατάλληλων ερωτήσεων, για τον εντοπισμό ασαφών θεμάτων που προκαλούσαν σύγχυση, για την αποφυγή ερωτήσεων με διπλή έννοια αλλά και την υπόδειξη βελτιωτικών προτάσεων. Ακολούθως τα ερωτηματολόγια τροποποιήθηκαν από τον ερευνητή σύμφωνα με τις υποδείξεις των κριτών, επαναξιολογήθηκαν και τελικά προέκυψε η μορφή με την οποία παρουσιάζονται στην έρευνα.

Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν στους ιδιοκτήτες των γυμναστηρίων και στους υπεύθυνους των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών από τους οποίους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τους πτυχιούχους φυσικής αγωγής που εργάζονται στο γυμναστήριο ή στον αθλητικό οργανισμό, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, αναφορικά με την εργασιακή τους απόδοση. Η αξιολογική κρίση αποτυπωνόταν σε κλίμακα Likert πέντε σημείων από το ένα

(1) ως το πέντε (5). Στην πιθανότητα εμφάνισης το 1 υποδήλωνε ότι η απόδοση του εργαζόμενου δεν ήταν «καθόλου» επαρκής, ενώ το 5 ότι ήταν «πάρα πολύ» επαρκής.

2η φάση: Έλεγχος εγκυρότητας περιεχομένου:

Μετά τον απαραίτητο προέλεγχο των ερωτηματολογίων μέσω των κριτών για τη μέτρηση της σχετικότητας, αλλά και του βαθμού κατανόησης των ερωτήσεων ακολούθησε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (*Exploratory Factor Analysis*). Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε απαραίτητη εξαιτίας της κατασκευής των νέων ερωτηματολογίων γεγονός που σήμαινε ότι δεν υπήρχε καμιά προηγούμενη γνώση σχετικά με το εάν υφίσταται αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των διαφόρων ερωτήσεων, τέτοια που να μπορεί να εντοπιστεί ένας κοινός παράγοντας. Με άλλα λόγια, επειδή η δομή του μοντέλου δεν είναι εκ των προτέρων γνωστή και προκαθορισμένη, κρίθηκε απαραίτητη η διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας του κάθε ερωτηματολογίου ξεχωριστά (Timm, 2002).

Στις διαδικασίες ελέγχου των ερωτηματολογίων μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (*Exploratory Factor Analysis*) εφαρμόστηκαν:

- για την εξαγωγή των παραγόντων και την δομική εγκυρότητα των ερωτηματολογίων η Μέθοδος Ανάλυσης των Κύριων Συνιστωσών (*Principal Component Analysis*) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων (*Varimax method*). Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Sharma, 1996; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995) μια από τις πλέον δημοφιλείς μεθόδους ορθογώνιας περιστροφής.
- για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων συνεκτιμήθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια: οι ιδιοτιμές (*eigenvalue*) με τιμή πάνω από 1 (Sharma 1996), το σχεδιάγραμμα των ιδιοτιμών (*scree plot*), το ποσοστό της ερμηνευόμενης διακύμανσης του κάθε παράγοντα, το ποσοστό της συνολικής ερμηνευόμενης διακύμανσης από τους εξαχθέντες παράγοντες καθώς και ο αριθμός των παραγόντων που εννοιολογικά μπορούν να ερμηνευθούν.
- για την αποτύπωση της συνεισφοράς των μεταβλητών στο σχηματισμό των παραγόντων ελέγχθηκαν οι φορτίσεις (*loadings*) τους. Η σημαντικότητα της φόρτισης του ερωτήματος στον παράγοντα εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος. Σύμφωνα με τους Hair et al., (1995) σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και σε ένα δείγμα 100 ατόμων, φορτίσεις με απόλυτη τιμή 0.55 και άνω, θεωρούνται σημαντικές. Σε δείγμα 200 ατόμων και άνω, φορτίσεις σημαντικές θεωρούνται από 0.40. Υπάρχουν όμως και ερευνητές (Kline, 1994; Mitchell & Jolley, 1996;

Tabachnick & Fidel, 1989) που εκτιμούν ότι φορτίσεις ύψους ακόμη και 0.30 αντικατοπτρίζουν έναν ικανοποιητικό βαθμό συσχέτισης.

- για την εκτίμηση της εσωτερικής συνέπειας (*internal consistency*) και τον έλεγχο της αξιοπιστίας (*reliability*) του κάθε παράγοντα χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός δείκτης Cronbach alpha. Σύμφωνα με ερευνητές (Nunnally, 1978; Spector, 1992) ικανοποιητικές θεωρούνται τιμές μεγαλύτερες από 0,7.

3.2.4 Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου ερωτηματολογίων – Εγκυρότητα περιεχομένου ερωτηματολογίων.

3.2.4.1 Ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου προσωπικότητας βασίστηκε στη θεωρία των πέντε μεγάλων παραγόντων (*Big Five Personality Dimensions*). Αναζητώντας τη δομή της προσωπικότητας οι ερευνητές ανέπτυξαν την θεωρία των χαρακτηριστικών (Allport & Odbert, 1936; Cattell, 1943; Tupes & Christall, 1961; Costa & McCrae 1992; Goldberg, 1993). Η θεωρία των πέντε μεγάλων παραγόντων αποτελεί μια ευρύτατα αποδεκτή ταξινόμηση των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και κατάφερε να επικρατήσει στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και τεκμηριωμένα μοντέλα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Για τη δημιουργία της ταξινόμησης των πέντε παραγόντων χρησιμοποιήθηκε η λεξική προσέγγιση, καθημερινές δηλαδή λέξεις που χρησιμοποιούμε για να περιγράψουμε την ανθρώπινη ψυχοσύνθεση και προσωπικότητα. Αν και η προσωπικότητα του ανθρώπου από μόνη της, ίσως δεν έχει ιδιαίτερα σημαντική προβλεπτική αξία για την επαγγελματική απόδοση, εντούτοις το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων θεωρείται ότι αποτελεί ένα από τα πιο αξιόπιστα θεωρητικά μοντέλα για την μελέτη των συγκεκριμένων μεταβλητών (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Σύμφωνα με το μοντέλο, η προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί ικανοποιητικά μέσα από πέντε διαστάσεις: α) εξωστρέφεια (*Extraversion*), β) Προσήνεια (*Agreeableness*), γ) Ευσυνειδησία (*Conscientiousness*), δ) Συναισθηματική σταθερότητα (*Emotional Stability-Neuroticism*) και ε) Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (*Openness to Experience*). Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το θεωρητικό μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων, προσδιορίζει με ακρίβεια τις παραμέτρους που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αποκαλύπτει τις πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου (Costa & McCrae, 1992; McCrae & John, 1992; John, 1990; Goldberg, 1990). Υπάρχουν βέβαια και άλλοι ερευνητές που αποκλίνουν από τη συγκεκριμένη ταξινόμηση και διαφωνούν θεωρώντας είτε λίγους σε αριθμό τους πέντε

παράγοντες (Block, 1995; Pervin, 1994; Hogan, 1983) είτε υπεραρκετούς (Eysenck, 1992; Tellegen & Waller, 1991), προτείνοντας διαφορετικά μοντέλα. Η κλίμακα περιγραφής της προσωπικότητας περιλαμβάνει δεκαεννιά (19) θέματα - δηλώσεις. Μετά το γενικό πρόθεμα "Ο/Η εργαζόμενος/η..." ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου "...έχει την τάση να αναπτύσσει εύκολα κοινωνικές επαφές.", "...ενδιαφέρεται για τους συναδέλφους και τους πελάτες." κλπ. Τέσσερις ερωτήσεις ανιχνεύουν τον παράγοντα «εξωστρέφεια» (1-4), τέσσερις την «προσήνεια» (5-8), τέσσερις την «ευσυνειδησία» (9-12), τρεις την «συναισθηματική σταθερότητα» (13-15) και τέσσερις τον παράγοντα «δεκτικότητα»(16-19) (πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2: Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...έχει την τάση να αναπτύσσει εύκολα κοινωνικές επαφές.					
2	...είναι ενθουσιώδης.					
3	...διαθέτει δυναμισμό και ενεργητικότητα.					
4	...διακρίνεται για την αυτοπεποίθηση του/της.					
5	...επιδεικνύει καλή διάθεση και συνεργατικότητα.					
6	...ενδιαφέρεται για τους συναδέλφους και τους πελάτες.					
7	...είναι ευγενικός/η και φιλικός/η.					
8	...έχει διάθεση να ακούσει συμβουλές/οδηγίες για την προσωπική του/της βελτίωση.					
9	...δείχνει ενδιαφέρον και αφοσίωση για το αντικείμενο εργασίας.					
10	...παρουσιάζει προσηλωση στην επίτευξη στόχων.					
11	...είναι οργανωτικός.					
12	...τελειώνει αποτελεσματικά τις εργασίες που ανέλαβε σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα χωρίς τη συνεχή επίβλεψη.					
13	...παρουσιάζει συναισθηματική σταθερότητα χωρίς μεταπτώσεις.					
14	...έχει αυτοπεποίθηση χωρίς προσωπική έπαρση.					
15	...διαθέτει αποφασιστικότητα και ορθότητα κρίσης.					
16	...προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές των καταστάσεων και των καθηκόντων.					
17	...προβλέπει τις ανάγκες του τμήματος και παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες.					
18	...αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη.					
19	...παίρνει σωστές αποφάσεις, ακόμη και σε συνθήκες πίεσης.					

Οι διαδικασίες ελέγχου της κλίμακας έγιναν μέσω διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (*Exploratory Factor Analysis*) σε δείγμα 161 συμμετεχόντων ($n=161$) με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 13.0 (Norusis, 1998). Στην επιλογή του συγκεκριμένου αριθμού λήφθηκε υπόψη η πρόταση των Thomas και Nelson (1990) οι οποίοι σημειώνουν ότι η αναλογία ανάμεσα στον αριθμό των συμμετεχόντων και στον αριθμό των μεταβλητών θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 10 προς 1 ή μεγαλύτερη. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω για την εξαγωγή των παραγόντων και την δομική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου των «χαρακτηριστικών προσωπικότητας» εφαρμόστηκε η Μέθοδος Ανάλυσης των Κύριων Συνιστωσών (*Principal Component Analysis*) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων (*Varimax method*). Ενώ για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων συνεκτιμήθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια: οι ιδιοτιμές (*eigenvalue*), το σχεδιάγραμμα των ιδιοτιμών (*scree plot*), το ποσοστό της ερμηνευόμενης διακύμανσης του κάθε παράγοντα, το ποσοστό της συνολικής ερμηνευόμενης διακύμανσης από τους εξαχθέντες παράγοντες καθώς και ο αριθμός των παραγόντων που εννοιολογικά μπορούν να ερμηνευθούν. Η ανάλυση με τη μέθοδο των κυρίων συνιστωσών υποστήριξε την ύπαρξη πέντε (5) παραγόντων επιβεβαιώνοντας την θεωρία των πέντε μεγάλων παραγόντων (*Big Five Factors*). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάστηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν.

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (2642.791, df 171, $p<.00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006) ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .946 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974) υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη πέντε (5) παραγόντων που ερμηνεύουν το 79.539% της συνολικής διακύμανσης (πίνακας 3.3). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .357 έως .888 και από .713 έως .838, αντίστοιχα. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αν και υπάρχει μεταβλητή με σχετικά χαμηλή φόρτιση (0.36), αυτή προτιμήθηκε τελικά να ενσωματωθεί

στον παράγοντα γιατί συνεκτιμήθηκε ότι εννοιολογικά τουλάχιστον μπορεί να τον ερμηνεύσει (Comrey, 1962). Επιπλέον, σύμφωνα με την Kline (1994) φορτίσεις ύψους ακόμη και 0.30 αντικατοπτρίζουν έναν ικανοποιητικό βαθμό συσχέτισης.

Πίνακας 3.3: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.

Ερωτήματα	Φορτίσεις ερωτημάτων					Κοινότητες διακύμανσης
	1	2	3	4	5	
19	.888					.838
16	.823					.746
18	.738					.821
17	.675					.807
7		.861				.817
5		.792				.826
6		.790				.807
8		.689				.765
10			.814			.828
9			.773			.819
11			.758			.796
12			.452			.799
2				.798		.807
4				.761		.819
3				.756		.810
1				.665		.734
14					.861	.795
13					.644	.766
15					.357	.713
Ιδιοτιμές	11,305	1,360	.981	.780	.686	
% Ερμην. διακ/νσης	59,500	7,159	5,163	4,106	3,611	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.4. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα,

η τιμή *alpha Cronbach*, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (*internal consistency*) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.4: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	α Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Εξωστρέφεια	.63 (.50 - .79)	.49 (.39-.60)	.73 (.65 - .82)	.87
Προσήνεια	.70 (.63 - .78)	.58 (.58 - .59)	.79 (.69 - .82)	.90
Ευσυνειδησία	.72 (.66 - .78)	.61 (.53 - .75)	.80 (.78 - .81)	.91
Συναισθηματική σταθερότητα	.60 (.59 - .61)	.43 (.40 - .47)	.67 (.66 - .69)	.82
Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες	.75 (.67 - .81)	.64 (.58 - .74)	.82 (.75 - .86)	.92

3.2.4.2 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου επαγγελματικής συμπεριφοράς βασίστηκε στη θεωρία της «εργασιακής και πλαισιακής απόδοσης» των Motowidlo, Borman και Schmit (1997). Σύμφωνα με τους Motowidlo, et al, (1997) η εργασιακή απόδοση αποτελεί μια πολυδιάστατη συμπεριφοριστική διαδικασία. Με άλλα λόγια η συμπεριφορά του εργαζόμενου επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή του. Συνεπώς τα αξιολογικά μοντέλα πρέπει να επικεντρώνονται και να αποτιμούν όλες εκείνες τις συμπεριφορές του αξιολογούμενου που οδηγούν στα αποτελέσματα.

Οι Motowidlo, et al. (1997) διακρίνουν δύο διαστάσεις στην απόδοση των εργαζομένων: i) την εργασιακή (task) απόδοση η οποία αναφέρεται σε συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία συμπεριλαμβανομένων των βασικών ευθυνών (κατάρτιση, γνωστική ικανότητα, εμπειρία) και ii) την πλαισιακή (*contextual*) απόδοση η οποία περιγράφει ενέργειες και συμπεριφορές που αν και δεν έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία, την υποβοηθούν, την ενισχύουν και προάγουν την ομαδική και εταιρική απόδοση. Με την πλαισιακή απόδοση περιγράφονται άτυποι κανόνες συμπεριφοράς (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση, αλληλεγγύη) οι οποίοι είναι πέρα από τους επίσημα ανατιθέμενους ρόλους και προέρχονται από την προσωπικότητα, την θετική σκέψη και την παρακίνηση του εργαζόμενου, δημιουργώντας ένα ιδανικό περιβάλλον απόδοσης (Borman & Motowidlo, 1997; Conway, 1999).

Η πλαισιακή απόδοση διακρίνεται με την σειρά της σε δύο υποκατηγορίες: α) την αφοσίωση στη δουλειά και β) την διαπροσωπική διευκόλυνση. Ως αφοσίωση στη δουλειά νοούνται εθελοντικές δραστηριότητες και εργασίες οι οποίες δεν ανήκουν στον τομέα ευθύνης του εργαζόμενου, ενθουσιασμός και επιμονή και ευσυνειδησία για την ολοκλήρωση των εργασιών και υψηλή παρακίνηση. Η διαπροσωπική διευκόλυνση αναφέρεται σε ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος με συναδέλφους, σε ευγενή και ανιδιοτελή προσφορά βοήθειας, σε υποστηρικτικές δράσεις προς συναδέλφους κ.α. Συνεπώς η πλαισιακή απόδοση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία της ομάδας αφού τα μέλη της αναπτύσσουν υποστηρικτικές και συνεργατικές συμπεριφορές (*backing-up behaviours*), οδηγώντας τον οργανισμό προς τη μέγιστη αποδοτικότητα (Borman et al, 1997; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001).

Για την πληρέστερη κατασκευή του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής συμπεριφοράς λήφθηκαν επιπλέον υπόψη ο «Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς» του

Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (2005) [*“European Code of Good Administrative Behaviour” (2005)*] και ο «Οδηγός καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων» που εκδόθηκε από κοινού το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και η ανεξάρτητη αρχή του Συνηγόρου του Πολίτη. Οι ανωτέρω οδηγοί κωδικοποιούν βασικές αρχές της χρηστής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, ώστε μέσα από την τήρησή τους να υπάρχει μία καλύτερη, περισσότερο ευέλικτη, ποιοτική και αποτελεσματική διοίκηση.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει έντεκα (11) θέματα – δηλώσεις. Μετά το γενικό πρόθεμα “*Ο/Η εργαζόμενος/η...*” ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου “*...συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, ευγενικό τρόπο και καλή διάθεση*”, “*συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα*”, “*φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνιση στον εργασιακό χώρο*”. Έξι θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Διαπροσωπικές σχέσεις*» (1-5 και 9), τρία θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Επικοινωνία*» (6-8), ενώ δύο θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Επαγγελματισμός*» (10-11) (πίνακας 3.5).

Πίνακας 3.5: Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, ευγενικό τρόπο και καλή διάθεση.					
2	...αναπτύσσει θετικές σχέσεις με τους πελάτες.					
3	...συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα.					
4	...αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των προϊσταμένων του.					
5	...διατηρεί την αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία του στον εργασιακό χώρο.					
6	...έχει το θάρρος της γνώμης του/της.					
7	...διατυπώνει λογικά και με σαφήνεια τις απόψεις του/της.					
8	...εντοπίζει τα προβλήματα και προτείνει ρεαλιστικές λύσεις.					
9	...χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα θέματα που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά, όπως ιατρικό ιστορικό πελατών.					
10	...είναι συνεπής στην ώρα προσέλευσης στην εργασία.					
11	...φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνιση του στον εργασιακό χώρο.					

Να σημειωθεί πως αν και η αρχική σκέψη του ερευνητή ήταν να ενσωματωθεί το ερώτημα 9 (*ο/η εργαζόμενος χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα θέματα που*

χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά, όπως ιατρικό ιστορικό πελατών) στον παράγοντα «επαγγελματισμός», αυτό τελικά έκανε καλύτερο cross loading στον παράγοντα «διαπροσωπικές σχέσεις» και τελικά συμπεριλήφθηκε σ' αυτόν. Επιπλέον, στην αρχική κατασκευή του ερωτηματολογίου υπήρχαν τρία ακόμη ερωτήματα (*χρησιμοποιεί σωστά τον προφορικό και γραπτό λόγο (επικοινωνία), προβάλλει και εκπροσωπεί θετικά την επιχείρηση (επικοινωνία), επιδεικνύει την απαιτούμενη αφοσίωση και ενέργεια στην επίτευξη υψηλής ποιότητας αποτελεσμάτων (επαγγελματισμός).*) Τα αποτελέσματα όμως της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, ανέδειξαν την ύπαρξη προβλημάτων στα ανωτέρω ερωτήματα, όπου με βάση τα στατιστικά κριτήρια παρουσίαζαν χαμηλές φορτίσεις (loadings). Κατά συνέπεια αυτά απορρίφθηκαν και αποκλείστηκαν από τις περαιτέρω αναλύσεις της έρευνας.

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Και στο ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής συμπεριφοράς εφαρμόστηκε, για τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας, η μέθοδος Ανάλυσης των Κύριων Συνιστωσών με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax. Επιπλέον, για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο της ιδιοτιμής (eigenvalue), το σχεδιάγραμμα ιδιοτιμών (scree plot), το ποσοστό της ερμηνευόμενης διακύμανσης του κάθε παράγοντα, το ποσοστό της συνολικής ερμηνευόμενης διακύμανσης από τους εξαχθέντες παράγοντες καθώς και ο αριθμός των παραγόντων που εννοιολογικά μπορούν να ερμηνευθούν.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (1203,887, df 55, $p < .00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006) ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .877 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974) υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη τριών (3) παραγόντων που ερμηνεύουν το 75,636% της συνολικής διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση του ερευνητή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .489 έως .979 και από .648 έως .855, αντίστοιχα (Πίνακας 3.6). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάσθηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του

παράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι απόλυτες τιμές είναι αρκετά υψηλές και συνεπώς η σημαντικότητα της φόρτισης των ερωτημάτων στον παράγοντα θεωρείται αξιόλογη (Hair et al., 1995; Kline, 1994; Tabachnick & Fidel, 1989).

Πίνακας 3.6: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

Ερωτήματα	Φορτίσεις ερωτημάτων			Κοινότητες διακύμανσης
	1	2	3	
4	.952			.693
3	.876			.791
5	.757			.648
1	.733			.785
2	.720			.722
9	.489			
6		.979		.855
7		.845		.819
8		.741		.761
10			.911	.816
11			.857	.795
Ιδιοτιμές	6,156	1,328	.833	
% Ερμην. διακ/νσης	55,964	12,096	7,576	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.7. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα, η τιμή *alpha Cronbach*, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (*internal consistency*) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.7: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	<i>α</i> Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Διαπροσωπικές σχέσεις	.63 (.50 - .84)	.48 (.42 - .58)	.75 (.69 - .83)	.91
Επικοινωνία	.69 (.65 - .71)	.54 (.52 - .55)	.75 (.73 - .78)	.87
Επαγγελματισμός	.64	.52	.64	.78

3.2.4.3 Ερωτηματολόγιο Γνωστικής Ανάπτυξης.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δέκα (10) θέματα. Τέσσερα θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «Γνώση του αντικειμένου» (1-4) και έξι θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «Προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση» (5-10). Μετά το γενικό πρόθεμα “Ο/Η εργαζόμενος/η...” ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου “ ...γνωρίζει τις αρχές και τις μεθόδους σχεδιασμού προγραμμάτων άσκησης”, “αναζητά ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης” (πίνακας 3.8). Να σημειωθεί ότι αν και στο αρχικό σχεδιασμό τα ερωτήματα (items) 5 και 6 περιλαμβάνονταν στον παράγοντα «γνώση του αντικειμένου», στη διερευνητική παραγοντική ανάλυση παρουσίασαν καλύτερες φορτίσεις (loadings) στον παράγοντα «προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση» όπου τελικά ενσωματώθηκαν.

Πίνακας 3.8: Ερωτηματολόγιο γνωστικής ανάπτυξης.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...γνωρίζει τις αρχές και τις μεθόδους σχεδιασμού προγραμμάτων άσκησης.					
2	...έχει γνώσεις της ανθρώπινης ανατομίας και ειδικά του μυϊκού συστήματος.					
3	...είναι γνώστης των αρχών της κινητικής μάθησης.					
4	...γνωρίζει τις βασικές αρχές της ψυχολογίας και εφαρμόζει ψυχολογικές μεθόδους παρακίνησης και ενεργοποίησης.					
5	...γνωρίζει τις αρχές ποιοτικής παροχής υπηρεσιών σε πελάτες. (αξιολόγηση αναγκών πελατών, τήρηση προτύπων ποιότητας υπηρεσιών, αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών).					
6	...έχει γνώσεις ξένων γλωσσών.					
7	...αναζητά ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης.					
8	...προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέες μεθόδους άθλησης, διαδικασίες και τεχνολογία.					
9	...μαθαίνει γρήγορα και αφομοιώνει εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.					
10	...εφαρμόζει διαδικασίες αυτοαξιολόγησης με διάθεση βελτίωσης.					

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου γνωστικής ανάπτυξης.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (1208,674, df 45, $p < .00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006)

ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .881 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974) υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis), σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη δύο (2) παραγόντων που ερμηνεύουν το 71,713% της συνολικής διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση του ερευνητή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .542 έως 1.045 και από .528 έως .858, αντίστοιχα (Πίνακας 3.9). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάστηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι απόλυτες τιμές είναι αρκετά υψηλές και συνεπώς η σημαντικότητα της φόρτισης των ερωτημάτων στον παράγοντα θεωρείται αξιόλογη (Hair et al., 1995; Kline, 1994; Tabachnick & Fidel, 1989).

Πίνακας 3.9: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης.

Ερωτήματα	Φορτίσεις ερωτημάτων		Κοινότητες διακύμανσης
	1	2	
7	.910		.772
6	.866		.528
10	.797		.663
8	.794		.777
9	.603		.754
5	.583		.575
2		1,045	.858
3		.929	.826
1		.862	.781
4		.542	.636
Ιδιοτιμές	5,963	1,208	
% Ερμην. Διακ/νσης	59,629	12,084	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Γνωστικής Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.10. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα, η τιμή α του Cronbach, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (*internal consistency*) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.10: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	α Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Γνώση του αντικειμένου	.68 (.53 - .81)	.47 (.36 - .56)	.77 (.65 - .83)	.89
Προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση	.58 (.38 - .79)	.57 (.36 - .77)	.72 (.53 - .82)	.89

3.2.4.4 Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων.

Το ερωτηματολόγιο ηγεσίας βασίστηκε στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (*Transformational Leadership Theory*) του Bass (1985; 1990; 1999). Στην μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Bass, 1990; Bass & Stodgill, 1990):

- *Το χάρισμα (charisma)* του ηγέτη να παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής στους εργαζομένους και να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη.
- *Η έμπνευση (inspiration)* του ηγέτη να λειτουργεί ως παράδειγμα, να μεταδίδει το όραμα, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τους εργαζομένους και να εστιάζει στην προσπάθεια.
- *Η εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration)*, που μεταφράζεται ως εμπιστοσύνη, βοήθεια, παρότρυνση και εκτίμηση προς κάθε εργαζόμενο.
- *Η διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation)*, όπου ο ηγέτης γίνεται πηγή προκλητικών ιδεών για τους εργαζομένους και κινητοποιεί τις ικανότητές τους και συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια σύγχρονη και εξελισσόμενη θεωρία ηγεσίας, η οποία σύμφωνα με τον Conger, (1999) μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στον χώρο των επιχειρήσεων. Η μέτρηση των ηγετικών ικανοτήτων του εργαζόμενου αναπτύσσεται με δέκα (10) θέματα. Τρία θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Διανοητική υποκίνηση*» και επτά θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Διοικητικές δεξιότητες*». Μετά το γενικό πρόθεμα “*Ο/Η εργαζόμενος/η...*” ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου “ *...χαρακτηρίζεται από φιλοδοξία και εσωτερική παρακίνηση*”, “*εμπνέει και καθοδηγεί με το παράδειγμα του τους άλλους εργαζόμενους*” (πίνακας 3.11).

Να σημειωθεί ότι αν και στο αρχικό σχεδιασμό το item 4 περιλαμβανόταν στον παράγοντα «*διανοητική υποκίνηση*», στη διερευνητική παραγοντική ανάλυση παρουσίασε καλύτερο cross loading στον παράγοντα «*διοικητικές δεξιότητες*» όπου τελικά ενσωματώθηκε.

Πίνακας 3.11: Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...χαρακτηρίζεται από φιλοδοξία και εσωτερική παρακίνηση.					
2	...επιθυμεί την προσωπική βελτίωση.					
3	...έχει όραμα για την ανάπτυξη της επιχείρησης.					
4	...έχει θετικό προσωπικό κύρος και εμπνέει εμπιστοσύνη.					
5	...συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχείρησης.					
6	...αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και διατυπώνει αποτελεσματικές προτάσεις.					
7	...έχει ανεπτυγμένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.					
8	...βοηθά στην ανάπτυξη και βελτίωση των συνεργατών ή υφισταμένων.					
9	...ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλίας, τη συμμετοχή και τις σχέσεις συνεργασίας.					
10	...εμπνέει και καθοδηγεί με το παράδειγμα του τους άλλους εργαζόμενους.					

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου ηγετικών ικανοτήτων.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (1387,051, df 45, $p < .00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006) ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .931 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974) υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis), σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη δύο (2) παραγόντων που ερμηνεύουν το 76,312% της συνολικής διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση του ερευνητή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .513 έως 1.009 και από .695 έως .853, αντίστοιχα (Πίνακας 3.12). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάστηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι απόλυτες τιμές είναι αρκετά

υψηλές και συνεπώς η σημαντικότητα της φόρτισης των ερωτημάτων στον παράγοντα θεωρείται αξιόλογη (Hair et al., 1995; Kline, 1994; Tabachnick & Fidel, 1989).

Πίνακας 3.12: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων.

Ερωτήματα	Φορτίσεις ερωτημάτων		Κοινότητες διακύμανσης
	1	2	
6	.947		.813
5	.912		.781
8	.908		.789
7	.852		.756
9	.757		.696
10	.665		.717
4	.515		.695
2		1,009	.853
1		.858	.793
3		.513	.739
Ιδιοτιμές	6,925	.706	
% Ερμην. Διακ/νσης	69,248	7,064	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου των Ηγετικών Ικανοτήτων. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.13. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα, η τιμή α του Cronbach, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.13: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακομάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	α Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Διανοητική υποκίνηση	.68 (.63 - .72)	.48 (.44 - .52)	.74 (.71 - .78)	.86
Διοικητικές δεξιότητες	.70 (.60 - .82)	.63 (.48 - .80)	.81 (.76 - .84)	.94

3.2.4.5 Ερωτηματολόγιο Γενικής Εργασιακής Απόδοσης.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δέκα (10) θέματα - δηλώσεις (items). Αποτελείται από έναν και μοναδικό παράγοντα την «εργασιακή απόδοση» (πίνακας 3.14). Μετά το γενικό πρόθεμα “*Ο/Η εργαζόμενος/η...*” ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου “...*ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αρμοδιότητες και στα καθήκοντα που του/της ανατίθενται*”, “*με την απόδοση του βοηθά στη διατήρηση ή/και αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης*”.

Πίνακας 3.14: Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...εκτελεί άρτια την εργασία του/της και καταβάλλει ανάλογες προσπάθειες.					
2	...ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αρμοδιότητες και στα καθήκοντα που του/της ανατίθενται.					
3	...ενεργεί με ακρίβεια, πληρότητα και τακτικότητα.					
4	...εργάζεται με ταχύτητα και αποδοτικότητα (παραγωγικότητα).					
5	...προσφέρει ποιοτική εργασία.					
6	...ανταποκρίνεται με επάρκεια τους στόχους της επιχείρησης.					
7	...διαχειρίζεται σωστά το χρόνο και ολοκληρώνει έγκαιρα την εργασία του/της.					
8	...παράγει το αναγκαίο έργο που απαιτεί η θέση του.					
9	...με την απόδοση του βοηθά στη διατήρηση ή/και αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης.					
10	...συμβάλλει στην ανοδική πορεία της επιχείρησης.					

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου εργασιακής απόδοσης.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (1671,129, df 45, $p < .00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006) ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .954 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974) υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis), σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη ενός παράγοντα που ερμηνεύουν το 75,784% της συνολικής διακύμανσης, χωρίς να

επιβεβαιώνει την υπόθεση του ερευνητή για δύο (2) παράγοντες την «ποιότητα» και «ποσότητα» εργασίας. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .815 έως .913 και από .664 έως .834, αντίστοιχα (Πίνακας 3.15). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάστηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι απόλυτες τιμές είναι αρκετά υψηλές και συνεπώς η σημαντικότητα της φόρτισης των ερωτημάτων στον παράγοντα θεωρείται αξιόλογη (Hair et al., 1995; Kline, 1994; Tabachnick & Fidell, 1989).

Πίνακας 3.15: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης.

	Φορτίσεις ερωτημάτων	
Ερωτήματα	1	Κοινότητες διακύμανσης
10	.913	.834
6	.900	.810
5	.886	.784
8	.875	.765
1	.875	.765
9	.872	.760
2	.867	.752
4	.854	.729
3	.845	.714
7	.815	.664
Ιδιοτιμές % Ερμην. Διακ/σης	7,578 75,784	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου της Γενικής Εργασιακής Απόδοσης. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.16. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα, η τιμή *alpha* του Cronbach, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair,

Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.16: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Γενικής Εργασιακής Απόδοσης.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	α Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Εργασιακή απόδοση	.73 (.64 - .86)	.58 (.44 - .85)	.84 (.77 - .89)	.96

3.2.4.6 Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.

Η αποτύπωση των ειδικών εργασιακών χαρακτηριστικών έγινε μέσα από την ανάλυση εργασίας. Με τον όρο Ανάλυση Εργασίας (*Job Analysis*) εννοείται η διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής των καθηκόντων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας από τον άνθρωπο (Boone & Kurtz, 1992). Τα κριτήρια απόδοσης σχετίζονται με γνώσεις, δεξιότητες ή και με συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που καλείται να έχει ο εργαζόμενος, όπως για παράδειγμα απέναντι στους πελάτες (Χυτήρης, 2001).

Στο ερωτηματολόγιο των ειδικών εργασιακών χαρακτηριστικών αποτυπώνονται δεκαοκτώ (18) θέματα (items). Τέσσερα θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης*», πέντε θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Διδασκαλία*», πέντε θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών*» και τέσσερα θέματα ανιχνεύουν τον παράγοντα «*Διαχείριση*» (πίνακας 3.17). Μετά το γενικό πρόθεμα “*Ο/Η εργαζόμενος/η...*” ο αξιολογητής καλείται να δηλώσει την κρίση του με απαντήσεις του τύπου “*...οργανώνει κατάλληλα προγράμματα άθλησης ανάλογα με το επίπεδο φυσικής κατάστασης των συμμετεχόντων*”, “*... παρακολουθεί την πρόοδο των αθλουμένων και προσαρμόζει τα προγράμματα όταν απαιτείται*”, “*...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα διατροφής*”.

Να σημειωθεί ότι στην αρχική δεξαμενή των ερωτήσεων που κατασκεύασε ο ερευνητής υπήρχαν είκοσι δύο ερωτήματα, αλλά η διερευνητική παραγοντική ανάλυση ανέδειξε την ύπαρξη προβλημάτων σε τέσσερα (4) από αυτά. Με βάση στατιστικά κριτήρια όπως φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) τα ερωτήματα απορρίφθηκαν από τις περαιτέρω αναλύσεις της έρευνας. Οι ερωτήσεις ήταν: «*επιλέγει κατάλληλη μουσική στα προγράμματα άθλησης (σχεδιασμός και οργάνωση)*», «*επιλέγει κατάλληλες στρατηγικές μάθησης, σύγχρονες διδακτικές μεθόδους*» (διδασκαλία), «*διδάσκει κατάλληλες τεχνικές αναπνοής κατά τη διάρκεια της σωματικής άσκησης*» (διδασκαλία), «*παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν στον έλεγχο του σωματικού βάρους*» (ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών). Οι ερωτήσεις δεν συμπεριλήφθηκαν στο τελικό ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 3.17: Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...οργανώνει κατάλληλα προγράμματα άθλησης ανάλογα με το επίπεδο φυσικής κατάστασης των συμμετεχόντων.					
2	...προσφέρει εναλλακτικές και ποικίλες λύσεις εκγύμνασης στους πελάτες..					
3	...δομεί εξειδικευμένα προγράμματα άθλησης για τους συμμετέχοντες λαμβάνοντας υπόψη ειδικά χαρακτηριστικά (ιατρικά προβλήματα κ.ά.).					
4	...παρακολουθεί την πρόοδο των αθλουμένων και προσαρμόζει τα προγράμματα, όταν απαιτείται.					
5	...παρέχει εξατομικευμένη διδασκαλία όποτε χρειαστεί					
6	...παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση ασκήσεων από τους αθλούμενους.					
7	...έχει μεταδοτικότητα και παρέχει σωστές, κατανοητές εντολές \ συμβουλές προς τους αθλούμενους.					
8	...συμβουλεύει και ενημερώνει για τη σωστή εφαρμογή των ασκήσεων με στόχο την ασφαλή άθληση των συμμετεχόντων.					
9	...διδάσκει τη σωστή χρήση των οργάνων γυμναστικής και γενικότερα όλου του εξοπλισμού (βάρη, όργανα κ.ά.).					
10	...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα διατροφής.					
11	...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα υγιεινού και δραστήριου τρόπου ζωής					
12	...συμβουλεύει τους πελάτες για κατάλληλα ρούχα και παπούτσια κατά την άθληση.					
13	...οργανώνει, διεξάγει και συντονίζει ψυχαγωγικές, αθλητικές, θεραπευτικές δραστηριότητες, προάγοντας τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των αθλουμένων.					
14	...παρέχει προσωπική βοήθεια συναισθηματικής στήριξης, παρακίνησης και ενεργοποίησης για δραστήριο τρόπο ζωής των αθλουμένων.					
15	...διαχειρίζεται σωστά έκτακτες ανάγκες πρώτων βοηθειών.					
16	...μεριμνά για τη διατήρηση και διασφάλιση των λειτουργιών του εξοπλισμού προς αποφυγή ατυχημάτων.					
17	...παρακολουθεί και φροντίζει για την αντικατάσταση υλικών / εξοπλισμού.					
18	...μεριμνά και εισηγείται για την ανανέωση και αναβάθμιση του εξοπλισμού.					

Έλεγχος δομικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου ειδικών εργασιακών χαρακτηριστικών.

Τα σημαντικά αποτελέσματα του ελέγχου της σφαιρικότητας του Bartlett (2770,583, df 153, $p < .00001$) οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Tabachnick & Fidell, 2006) ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ η τιμή του κριτηρίου Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) που ήταν .936 είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο (Kaiser, 1974)

υποστηρίζοντας τη συνολική επάρκεια και την καταλληλότητα του δείγματος για παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis), σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής παραγόντων που αναφέρθηκαν υποστήριξε την ύπαρξη τεσσάρων (4) παραγόντων που ερμηνεύουν το 79,833 της συνολικής διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση του ερευνητή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων και οι κοινότητες διακύμανσης των ερωτημάτων κυμάνθηκαν από .483 έως 1.002 και από .724 έως .879, αντίστοιχα (Πίνακας 3.18). Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο επιτρέπουν τον ισχυρισμό ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές που κατασκευάστηκαν αποτελούν συμπαγείς, έγκυρες και αξιόπιστες δομές, ικανές και συνεπείς να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι απόλυτες τιμές είναι αρκετά υψηλές και συνεπώς η σημαντικότητα της φόρτισης των ερωτημάτων στον παράγοντα θεωρείται αξιόλογη (Hair et al., 1995; Kline, 1994; Tabachnick & Fidel, 1989).

Πίνακας 3.18: Φορτίσεις (loadings) και κοινότητες διακύμανσης (communalities) των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου «ειδικών εργασιακών χαρακτηριστικών».

Ερωτήματα	Φορτίσεις ερωτημάτων				Κοινότητες διακύμανσης
	1	2	3	4	
13	.938				.797
11	.876				.828
12	.821				.808
10	.807				.810
14	.782				.812
6		1.002			.851
5		.936			.744
8		.801			.809
9		.613			.742
4		.513			.724
15			.869		.725
17			.866		.879
16			.765		.855
18			.719		.783
2				.934	.840
3				.862	.808
1				.721	.822
7				.483	.735
Ιδιαιτητές	10,630	1,843	1,188	.710	
% Ερμην. διακ/νσης	59,055	10,238	6,598	3,942	

Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου. Ύστερα από την τελική επιλογή των ερωτημάτων με βάση την ανάλυση κυρίων συνιστωσών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε ο βαθμός αξιοπιστίας των παραγόντων του Ερωτηματολογίου των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των μεθόδων ελέγχου της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.19. Οι δείκτες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ παράλληλα, η τιμή α του Cronbach, ως βασικός δείκτης της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency) ενός ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994; Spector, 1992). Επίσης, οι συσχετίσεις των ερωτημάτων με την κλίμακα, καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους κυμάνθηκαν επίσης σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο.

Πίνακας 3.19: Δείκτες Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.

	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	α Cronbach
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Σχεδιασμός – Οργάνωση προγραμμάτων άσκησης	.71 (.63 - .77)	.47 (.40 - .56)	.79 (.72 - .83)	.91
Διδασκαλία	.68 (.59 - .78)	.54 (.50 - .64)	.78 (.71 - .82)	.91
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	.74 (.67 - .83)	.83 (.76 – 1.00)	.83 (.80 - .84)	.93
Διαχείριση	.73 (.59 - .87)	.70 (.53 - .93)	.81 (.69 - .90)	.92

3.2.5 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση Ερωτηματολογίων.

Για τη μελέτη της δομικής εγκυρότητας των οργάνων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα διατριβή, πέραν της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, εφαρμόστηκε και η μέθοδος της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (*confirmatory factor analysis*). Ωστόσο, πριν την κυρίως ανάλυση των ερωτηματολογίων με τη μέθοδο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ελέγχθηκε η κατανομή (distribution) των μεταβλητών με τους ακόλουθους δείκτες: (α) τη *μονομεταβλητή ασυμμετρία κατανομής* (univariate skewness), (β) τη *μονομεταβλητή κύρτωση* (univariate kurtosis) και (γ) τον δείκτη *Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης* (Mardia, 1970), ο οποίος προσδιορίζει τα όρια πολυμεταβλητής κανονικότητας. Ο δείκτης πολυμεταβλητής κύρτωσης υπολογίζεται από τον τύπο $p(p+2)$, όπου p το σύνολο των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου. Ο δείκτης *Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης* θα πρέπει να λαμβάνει τιμή χαμηλότερη της προαναφερθείσας εξίσωσης. Παράλληλα, προκειμένου να είναι αποδεκτές οι τιμές ασυμμετρίας κατανομής και της κύρτωσης των ερωτημάτων δεν θα πρέπει να είναι υψηλότερες των τιμών δύο (2) και επτά (7), αντίστοιχα, ως τα ανώτερα όρια μονομεταβλητής κανονικότητας (West, Finch, & Curran, 1995). Η μονομεταβλητή κανονικότητα εξετάστηκε προκειμένου να ελεγχθεί η πιθανότητα διατήρησης ή εξάλειψης των ερωτημάτων του οργάνου μέτρησης από την παραγοντική ανάλυση, ενώ η πολυμεταβλητή κανονικότητα χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να προσδιοριστεί και να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος παραγοντικής ανάλυσης των δεδομένων (Bollen, 1989; West et al., 1995).

Για τον έλεγχο της καλής προσαρμογής των μοντέλων, μέσω της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης εξετάστηκαν οι ακόλουθοι δείκτες: (1) ο χ^2 (chi-square), οι *βαθμοί ελευθερίας* (*df*), ο λόγος του χ^2/df (χ^2/df ratio), ο δείκτης Satorra-Bentler χ^2 (Satorra-Bentler chi-square), (2) ο *μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής* (Non-Normed Fit Index), (3) ο *συγκριτικός δείκτης προσαρμογής* (Comparative Fit Index, CFI), (4) ο *ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής* (Robust Comparative Fit Index, CFI), (5) ο *αυξητικός δείκτης προσαρμογής* (Incremental Fit Index, IFI), (6) το *τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου* (Standardized Root Mean Squared Residual, SRMR) και (7) η *ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης* (Root Mean Squared Error of Approximation, RMSEA) και τα *όρια εμπιστοσύνης 90%* της *ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης* (90% CI of RMSEA) (Bentler, 1990; Bentler & Chou, 1987; Byrne, 1994; Bollen, 1989; Hoyle & Panter, 1995; Hu & Bentler, 1999; Tabachnick & Fidell, 2006).

Ο στατιστικός δείκτης χ^2 επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος, τους βαθμούς ελευθερίας, καθώς και από την παραβίαση των παραδοχών της κανονικότητας (Bentler, 1995; Hu & Bentler, 1995; Kline 1998). Εξαιτίας των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, πλήθος ερευνητών προτείνουν να λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση ενός μοντέλου ο λόγος του χ^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας του εξεταζόμενου μοντέλου, ως περισσότερο αξιόπιστος δείκτης συγκριτικά με το δείκτη χ^2 (Bentler & Bonett, 1980). Όταν οι τιμές του λόγου χ^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας (*df*) (χ^2 / df ratio) είναι μεταξύ των τιμών 2 έως 5 τότε μπορεί να υποστηριχθεί η ύπαρξη αποδεκτής δομής του μοντέλου, ενώ όταν ο λόγος λαμβάνει τιμή χαμηλότερη του 2, τότε σημειώνεται ότι το μοντέλο έχει ιδιαίτερα καλή εφαρμογή στα δεδομένα (Byrne, 1989; Kelloway, 1998).

Οι δείκτες NNFI, CFI, RCFI και IFI μπορούν να λάβουν τιμές από 0 έως 1, όπου τιμές μεγαλύτερες του .900 υποστηρίζουν την ύπαρξη αποδεκτής παραγοντικής δομής του εξεταζόμενου μοντέλου (Bentler, 1990). Οι Hu και Bentler (1999) πρότειναν αυστηρότερα κριτήρια για την αποδοχή των δεικτών NNFI και CFI τοποθετώντας το όριο αποδοχής τους στην τιμή .950. Από την άλλη πλευρά, όταν οι τιμές των δεικτών SRMR και RMSEA του εξεταζόμενου μοντέλου είναι χαμηλότερες ή προσεγγίζουν την τιμή .050, τότε μπορεί να γίνει αποδεκτή η παραγοντική δομή του μελετώμενου οργάνου μέτρησης (Steinger, 1990; Tabachnick & Fidell, 1996). Σύμφωνα με τους Hu και Bentler (1999), το όριο αποδοχής του δείκτη SRMR είναι πλησίον της τιμής .080 και για το δείκτη RMSEA η τιμή .060, ενώ άλλοι ερευνητές προσδιορίζουν το όριο καλής προσαρμογής στην τιμή .050 (Bollen, 1989; Tabachnick & Fidell, 1996). Επίσης, ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI; confidence interval) του RMSEA θα πρέπει να περιλαμβάνει την τιμή .050, σύμφωνα με τους Browne και Cudeck (1993), προκειμένου να υποστηριχθεί η ύπαρξη αποδεκτής παραγοντικής δομής στο εξεταζόμενο μοντέλο. Τέλος, με βάση την άποψη σημαντικού αριθμού ερευνητών, τιμές χαμηλότερες του .050 υποστηρίζουν την ύπαρξη πολύ καλής εφαρμογής του εξεταζόμενου μοντέλου, ενώ τιμές μεταξύ .050 έως .100 σημειώνουν την ύπαρξη αποδεκτής παραγοντικής δομής (McAuley, Duncan, & Tammen, 1989; Rupp & Segal, 1989).

Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον κατάλληλο παράγοντα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης και το θεωρητικό υπόβαθρο κατασκευής του οργάνου μέτρησης, προκειμένου να είναι αποδεκτές, θα πρέπει να είναι υψηλότερες της τιμής .40, η οποία συνιστά μια αποδεκτή τιμή παραγοντικής φόρτισης ερωτήματος στις κοινωνικές επιστήμες (Bentler, 1995). Επίσης, είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι, τα ερωτήματα (items) των εξεταζόμενων ερωτηματολογίων «επιτράπηκε» να φορτίζουν μόνο τον παράγοντά τους, όπως αυτός προέκυψε από τα αποτελέσματα της διερευνητικής

παραγοντικής ανάλυσης και το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο. Οι φορτίσεις στους υπόλοιπους παράγοντες ορίσθηκε στο 0.00, ενώ δεν επιτράπηκε η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης (measurement errors) των ερωτημάτων (Bentler, 1995). Το στατιστικό πρόγραμμα EQS 5.7b χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη της παραγοντικής δομής των οργάνων μέτρησης της παρούσας διατριβής, μέσω της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (Bentler, 1995).

3.2.5.1 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας

Το Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας αποτελείται από δέκα εννιά (19) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν πέντε (5) παράγοντες, που είναι οι ακόλουθοι: (α) εξωστρέφεια, (β) προσήνεια, (γ) ευσυνειδησία, (δ) συναισθηματική σταθερότητα και (ε) δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες. Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -1.13 έως -0.37 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.49 έως 2.29 , οι οποίες δείχνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West et al., 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης υποστηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $21.429 < 19(19+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας υποστήριξαν την ύπαρξη πέντε παραγόντων, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ξεπέρασαν τα όρια καλής προσαρμογής του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, οι τιμές των δεικτών προσαρμογής ήταν οι ακόλουθοι: $\chi^2 = 535.782$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 433.245$, $p < .001$, df 142, χ^2 / df ratio = 3.051, NNFI = .902, CFI = .919, RCFI = .903, IFI = .920, SRMR = .052, RMSEA = .093 (90% CI of RMSEA = .085 - .101). Ειδικότερα, η εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των πέντε παραγόντων του ερωτηματολογίου έδειξε ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικός στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος. Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI, IFI, SRMR και RMSEA έδειξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν ικανοποιητικές και κυμάνθηκαν από .63 έως .92, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .40 έως .77 (Σχήμα 3.1).

Πέραν της δομής του υποθετικού μοντέλου και προκειμένου να προσδιορισθεί η καταλληλότητα της λύσης των πέντε παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας στο πλαίσιο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, δύο εναλλακτικά μοντέλα εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα το πρώτο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή πέντε παραγόντων μη συσχετιζόμενων (non-correlated), ενώ το δεύτερο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή ενός παράγοντα, διερευνώντας αν το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο είναι μονοπαραγοντικό (single-factor model). Τα αποτελέσματα όπως υποστηρίζεται και από τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων η λύση των πέντε συσχετιζόμενων παραγόντων εμφάνισε την καλύτερη προσαρμογή (Πίνακας 3.20).

Πίνακας 3.20. Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής.

Δείκτες προσαρμογής	ΠΔ ₅ Πέντε συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ _{5Μ} Πέντε μη συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ ₁ Ένας παράγοντας
χ^2	433.245	1266.931	992.286
<i>df</i>	142	152	152
p	.001	.001	.001
NNFI	.902	.673	.732
CFI	.919	.709	.762
RCFI	.903	.628	.719
IFI	.920	.628	.719
SRMR	.052	.435	.083
RMSEA	.093	.171	.155
90% CI of RMSEA	.085 - .101	.163 - .178	.147 - .162

Συνομειώσεις:

χ^2 = δείκτης chi-square για το μελετώμενο μοντέλο,

df = βαθμοί ελευθερίας για το μελετώμενο μοντέλο,

NNFI = μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής,

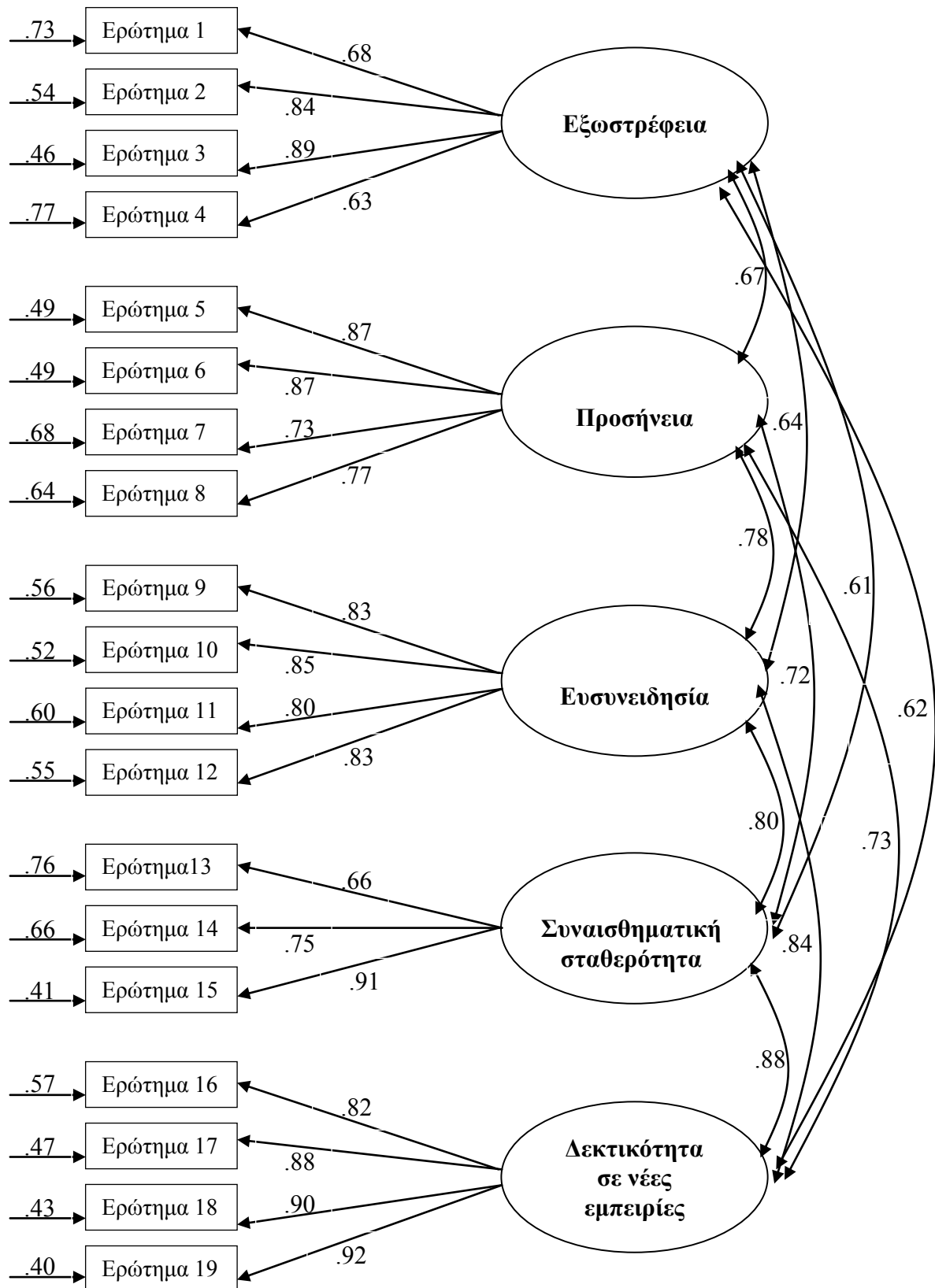
CFI = συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

RCFI = ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

SRMR = τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου,

RMSEA = ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης,

90% CI of RMSEA = 90% διάστημα εμπιστοσύνης of RMSEA.



Σχήμα 3.1: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας

3.2.5.2 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς

Το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς αποτελείται από έντεκα (11) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν τρεις (3) παράγοντες (διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία, επαγγελματισμός). Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -1.29 έως -0.42 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.02 έως 2.17 , οι οποίες δείχνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West et al., 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης στηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $19.262 < 11(11+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς υποστήριξαν την ύπαρξη τριών παραγόντων, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ξεπέρασαν τα όρια καλής προσαρμογής του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, οι τιμές των δεικτών του βασικού υποθετικού μοντέλου ήταν: $\chi^2 = 209.797$, $p < .01$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 155.965$, $p < .001$, $df 41$, χ^2 / df ratio = 3.804, NNFI = .888, CFI = .916, RCFI = .899, IFI = .917, SRMR = .064, RMSEA = .114 (90% CI of RMSEA = .098 - .129). Πιο αναλυτικά, η εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των τριών παραγόντων του Ερωτηματολογίου έδειξαν ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικός στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος, ενώ και ο λόγος του χ^2 / df ήταν σχετικά υψηλός (χ^2 / df ratio = 3.804). Επίσης, ο δείκτης RMSEA, ως ένας από τους βασικούς δείκτες δομικής εγκυρότητας, δεν ήταν ικανοποιητικός, αφού ξεπέρασε το όριο του .100, όπως και ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) του RMSEA (.098 - .129). Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI, IFI, αλλά και ο δείκτης SRMR υποστήριξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν αποδεκτές και κυμάνθηκαν από .54 έως .90.

Ωστόσο, με βάση τα προαναφερθέντα κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της δυνατότητας βελτίωσής του εξεταζόμενου βασικού υποθετικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό εξετάσθηκε ένα μοντέλο στο οποίο συσχετίστηκαν τα σφάλματα μέτρησης (correlated errors)

των ερωτήσεων 1 και 2. Όταν δύο ερωτήσεις μετρούν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα, όπως στην περίπτωση των συγκεκριμένων ερωτήσεων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, το οποίο δεν παρουσιάζεται με σαφήνεια στο μοντέλο, μπορεί να επιτραπεί η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης δύο ερωτήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρόσθετο μέρος από τη διακύμανση του εξεταζόμενου μοντέλου, με απώτερο σκοπό και αποτέλεσμα να βελτιωθεί η προσαρμογή του (Floyd & Widaman, 1995; Gerbing & Anderson, 1984). Ο δείκτης τροποποίησης (modification index) μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης των ερωτήσεων 1 και 2 ήταν 68.628 ($\chi^2 = 68.628, p < .001$) υποστηρίζοντας την εξέταση για τη βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Στο δεύτερο εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση στους δείκτες υποστηρίζοντας τη μονοπαραγοντική δομή του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, οι δείκτες ήταν οι ακόλουθοι: $\chi^2 = 147.609, p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 112.306, p < .001, df 40, \chi^2 / df$ ratio = 2.808, NNFI = .927, CFI = .947, RCFI = .936, IFI = .947, SRMR = .060, RMSEA = .092 (90% CI of RMSEA = .076 - .108). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα, στο τελικό προτεινόμενο μοντέλο, ήταν ιδιαίτερα υψηλές και έλαβαν τιμές από .64 έως .90, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .49 έως .85 (Σχήμα 3.2)

Πέραν της δομής του υποθετικού μοντέλου και προκειμένου να προσδιορισθεί η καταλληλότητα της λύσης των τριών παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς στο πλαίσιο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, δύο εναλλακτικά μοντέλα εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα το πρώτο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή τριών παραγόντων μη συσχετιζόμενων (non-correlated), ενώ το δεύτερο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή ενός παράγοντα, διερευνώντας αν το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο είναι μονοπαραγοντικό (single-factor model). Τα αποτελέσματα, όπως σημειώνεται και από τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων, υποστηρίζουν τη λύση των τριών συσχετιζόμενων παραγόντων το οποίο εμφάνισε την καλύτερη προσαρμογή, στοιχείο το οποίο υποστηρίζεται και από την υπάρχουσα θεωρία (Πίνακας 3.21).

Πίνακας 3.21: Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής

Δείκτες προσαρμογής	ΠΔ _{3Σ} Τρεις συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ _{3ΜΣ} Τρεις μη συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ ₁ Ένας παράγοντας
χ^2	112.306	243.595	272.466
<i>df</i>	40	43	43
p	.001	.001	.001
NNFI	.927	.765	.807
CFI	.947	.817	.849
RCFI	.936	.823	.798
IFI	.947	.818	.850
SRMR	.060	.292	.082
RMSEA	.092	.164	.149
90% CI of RMSEA	.076 - .108	.150 - .179	.134 - .163

Συντομεύσεις:

χ^2 = δείκτης chi-square για το μελετώμενο μοντέλο,

df = βαθμοί ελευθερίας για το μελετώμενο μοντέλο,

NNFI = μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής,

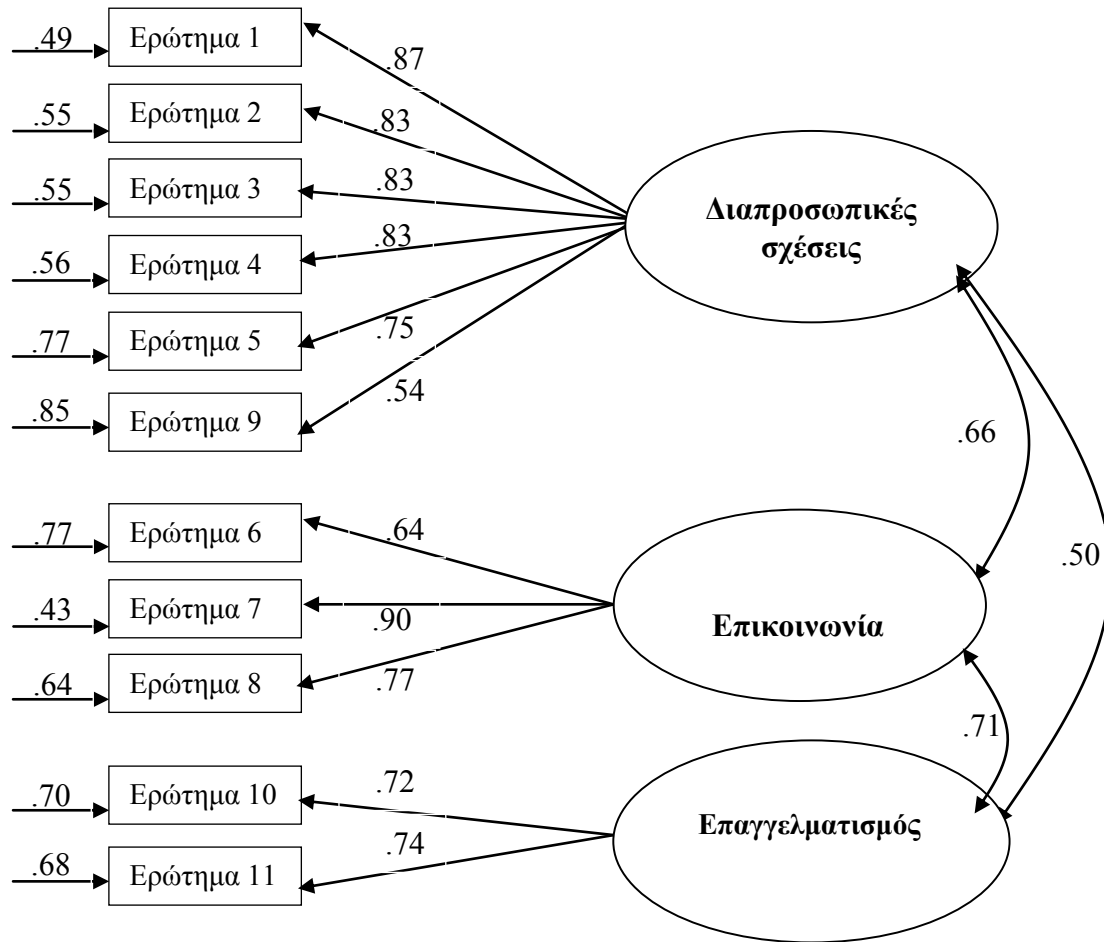
CFI = συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

RCFI = ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

SRMR = τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου,

RMSEA = ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης,

90% CI of RMSEA= 90% διάστημα εμπιστοσύνης of RMSEA.



Σχήμα 3.2: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς

3.2.5.3 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης

Το Ερωτηματολόγιο Γνωστικής Ανάπτυξης αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν δύο (2) παράγοντες (γνώση του αντικειμένου, προσανατολισμός στη διαβίωση μάθηση). Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -0.79 έως -0.44 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.46 έως 0.29 , οι οποίες δείχνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West et al., 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης στηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $10.566 < 10(10+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης υποστήριξαν την ύπαρξη δύο παραγόντων, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ξεπέρασαν τα όρια καλής προσαρμογής του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, οι τιμές των δεικτών της ανάλυσης ήταν: $\chi^2 = 256.148$, $p < .01$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 214.430$, $p < .001$, $df 34$, χ^2 / df ratio = 6.298, NNFI = .890, CFI = .917, RCFI = .902, IFI = .917, SRMR = .064, RMSEA = .143 (90% CI of RMSEA = .127 - .159). Πιο αναλυτικά, η εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου έδειξαν ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικός στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος, ενώ και ο λόγος του χ^2 / df ήταν ιδιαίτερα υψηλός ξεπερνώντας το όριο του 5 (χ^2 / df ratio = 6.298). Επίσης, ο δείκτης RMSEA, ως ένας από τους βασικούς δείκτες δομικής εγκυρότητας, δεν ήταν αποδεκτός, αφού ξεπέρασε το όριο του .100 (RMSEA = .143), όπως και ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) του RMSEA (.127 - .159). Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI, IFI και SRMR υποστήριξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν ικανοποιητικές και κυμάνθηκαν από .51 έως .91.

Ωστόσο, με βάση τα προαναφερθέντα κρίθηκε σκόπιμη η εξέταση της δυνατότητας βελτίωσης του εξεταζόμενου βασικού υποθετικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό εξετάστηκε ένα μοντέλο στο οποίο συσχετίστηκαν τα σφάλματα μέτρησης (correlated errors) των

ερωτήσεων 4 με 5 και 7 με 8. Όταν δύο ερωτήσεις μετρούν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα το οποίο δεν παρουσιάζεται με σαφήνεια στο μοντέλο, μπορεί να επιτραπεί η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης δύο ερωτήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρόσθετο μέρος από τη διακύμανση του εξεταζόμενου μοντέλου, με σκοπό να βελτιωθεί η προσαρμογή του (Floyd & Widaman, 1995; Gerbing & Anderson, 1984). Οι ερωτήσεις μετρούσαν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα στο Ερωτηματολόγιο Γνωστικής Ανάπτυξης και επιλέχθηκε να συσχετισθούν. Ο δείκτης τροποποίησης (modification index) μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης των ερωτήσεων 4 και 5 ήταν 50.942 ($p < .001$) και των ερωτήσεων 7 και 8 ήταν 30.077 ($p < .001$) υποστηρίζοντας την εξέταση για τη βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Στο νέο εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση στους δείκτες υποστηρίζοντας, σε σημαντικό βαθμό, τη λύση των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης. Συγκεκριμένα οι δείκτες του μοντέλου ήταν οι ακόλουθοι: $\chi^2 = 172.311$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 146.540$, $p < .001$, df 32, χ^2 / df ratio = 4.579, NNFI = .926, CFI = .947, RCFI = .938, IFI = .948, SRMR = .582, RMSEA = .117 (90% CI of RMSEA = .100 - .134). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου στο τελικό μοντέλο κυμάνθηκαν από .51 έως .91, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .41 έως .86 (Σχήμα 3.3).

Πέραν των προαναφερθέντων σχετικά με τη μελέτη της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης και προκειμένου να προσδιορισθεί η καταλληλότητα της λύσης των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου δύο εναλλακτικά μοντέλα εξετάστηκαν, στο πλαίσιο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα το πρώτο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή δύο παραγόντων μη συσχετιζόμενων (non-correlated), ενώ το δεύτερο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή ενός παράγοντα, διερευνώντας αν το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο είναι μονοπαραγοντικό (single-factor model). Τα αποτελέσματα όπως υποστηρίζεται και από τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων προέκρινε τη λύση των δύο συσχετιζόμενων παραγόντων, η οποία εμφάνισε την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των συγκρινόμενων μοντέλων (Πίνακας 3.22).

Πίνακας 3.22: Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής

Δείκτες προσαρμογής	ΠΔ _{2Σ} Δύο συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ _{2ΜΣ} Δύο μη συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ ₁ Ένας παράγοντας
χ^2	146.540	343.667	351.083
<i>df</i>	32	33	33
p	.001	.001	.001
NNFI	.926	.799	.804
CFI	.947	.853	.856
RCFI	.938	.830	.826
IFI	.948	.853	.857
SRMR	.058	.072	.361
RMSEA	.117	.193	.191
90% CI of RMSEA	.100 - .134	.177 - .209	.174 - .207

Συνομειώσεις:

χ^2 = δείκτης *chi-square* για το μελετώμενο μοντέλο,

df = βαθμοί ελευθερίας για το μελετώμενο μοντέλο,

NNFI = μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής,

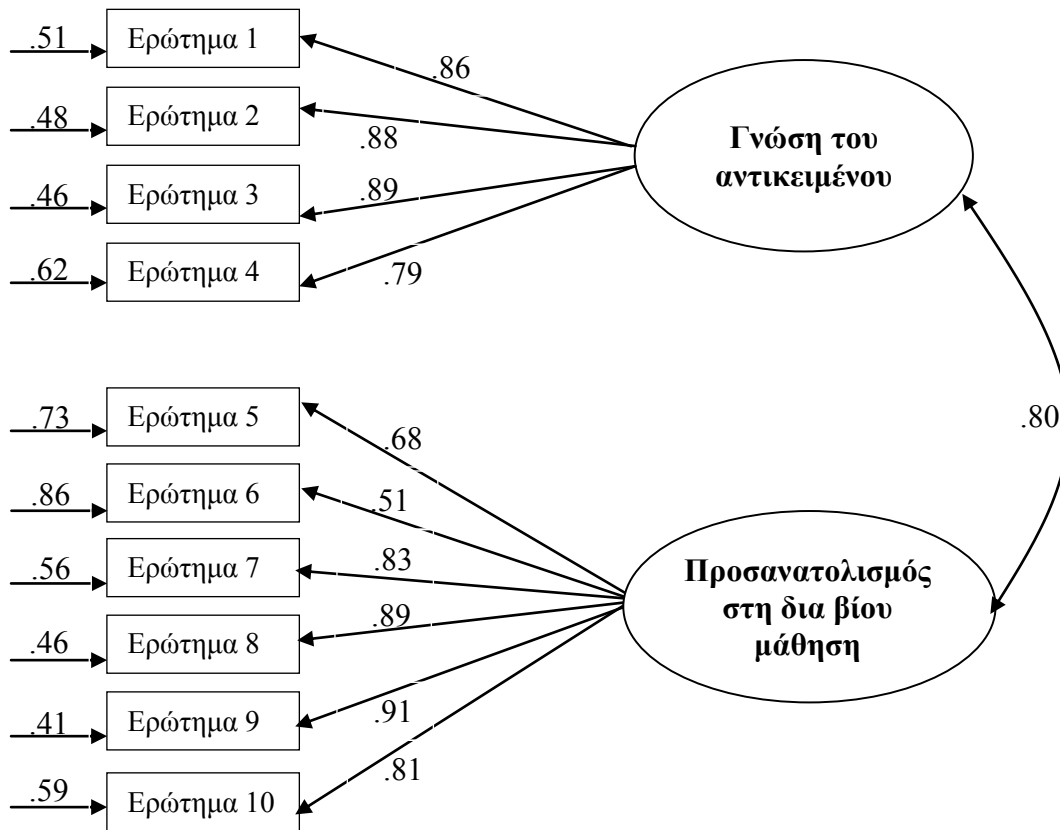
CFI = συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

RCFI = ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

SRMR = τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου,

RMSEA = ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης,

90% CI of RMSEA= 90% διάστημα εμπιστοσύνης of RMSEA.



Σχήμα 3.3: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης

3.2.5.4 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων

Το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν δύο (2) παράγοντες (διανοητική υποκίνηση, διοικητικές δεξιότητες). Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -0.60 έως -0.33 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.50 έως 0.40 , οι οποίες δείχνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West *et al.*, 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης στηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $11.571 < 10(10+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων υποστήριξαν την ύπαρξη δύο παραγόντων, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ξεπέρασαν τα όρια καλής προσαρμογής του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, οι δείκτες του ερωτηματολογίου ήταν: $\chi^2 = 248.860$, $p < .01$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 197.051$, $p < .001$, $df34$, χ^2 / df ratio = 5.796 , NNFI = $.911$, CFI = $.932$, RCFI = $.922$, IFI = $.933$, SRMR = $.038$, RMSEA = $.141$ (90% CI of RMSEA = $.124 - .157$). Ειδικότερα, η εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου έδειξαν ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικό στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος, ενώ και ο λόγος του χ^2 / df ήταν ιδιαίτερα υψηλός ξεπερνώντας το όριο του 5 (χ^2 / df ratio = 5.796). Επίσης, ο δείκτης RMSEA, ως ένας από τους βασικούς δείκτες δομικής εγκυρότητας, δεν ήταν αποδεκτός, αφού ξεπέρασε το όριο του $.100$ (RMSEA = $.141$), όπως και ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) του RMSEA ($.124 - .157$). Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI, IFI και SRMR υποστήριξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν ικανοποιητικές και κυμάνθηκαν από $.51$ έως $.91$.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές του λόγου χ^2 / df και του δείκτη RMSEA κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της πιθανότητας βελτίωσης του εξεταζόμενου βασικού υποθετικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό εξετάσθηκε ένα μοντέλο στο οποίο συσχετίσθηκαν τα σφάλματα μέτρησης (correlated errors) των ερωτήσεων 5 με 6 και 8 με 9. Όταν δύο ερωτήσεις μετρούν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα, το οποίο δεν παρουσιάζεται με

σαφήνεια στο μοντέλο, μπορεί να επιτραπεί η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης δύο ερωτήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρόσθετο μέρος από τη διακύμανση του εξεταζόμενου μοντέλου, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η προσαρμογή του (Floyd & Widaman, 1995; Gerbing & Anderson, 1984). Οι ερωτήσεις μετρούσαν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα στο Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων και επιλέχθηκε να συσχετισθούν. Ο δείκτης τροποποίησης (modification index) μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης των ερωτήσεων 5 με 6 ήταν .71.991 ($p < .001$) και των ερωτήσεων 8 με 9 ήταν 44.617 ($p < .001$) υποστηρίζοντας την εξέταση για την βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Στο δεύτερο εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση στους δείκτες υποστηρίζοντας τη μονοπαραγοντική δομή του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης. Ειδικότερα, οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου ήταν οι ακόλουθοι: $\chi^2 = 141.568$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 125.406$, $p < .001$, df 34, χ^2 / df ratio = 3.919, NNFI = .952, CFI = .966, RCFI = .955, IFI = .966, SRMR = .032, RMSEA = .104 (90% CI of RMSEA = .086 - .121). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου στο τελικό μοντέλο ήταν ιδιαίτερα υψηλές και κυμάνθηκαν από .77 έως .91, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .41 έως .64 (Σχήμα 3.4).

Τέλος, προκειμένου επίσης να εξετασθεί η καταλληλότητα της λύσης των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων στο πλαίσιο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, δύο εναλλακτικά μοντέλα εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα το πρώτο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή δύο παραγόντων μη συσχετιζόμενων (non-correlated), ενώ το δεύτερο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή ενός παράγοντα, διερευνώντας αν το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο είναι μονοπαραγοντικό (single-factor model). Τα αποτελέσματα όπως υποστηρίζεται και από τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων η λύση των δύο συσχετιζόμενων παραγόντων εμφάνισε την καλύτερη προσαρμογή (Πίνακας 3.23).

Πίνακας 3.23: Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής (ΠΔ)

Δείκτες προσαρμογής	ΠΔ _{2Σ} Δύο συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ _{2ΜΣ} Δύο μη συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ ₁ Ένας παράγοντας
χ^2	125.406	474.804	186.494
<i>df</i>	32	33	33
p	.001	.001	.001
NNFI	.952	.811	.924
CFI	.966	.861	.944
RCFI	.955	.813	.926
IFI	.966	.862	.944
SRMR	.032	.396	.040
RMSEA	.104	.205	.130
90% CI of RMSEA	.086 - .121	.188 - .221	.113 - .146

Συνοπτικές:

χ^2 = δείκτης *chi-square* για το μελετώμενο μοντέλο,

df = βαθμοί ελευθερίας για το μελετώμενο μοντέλο,

NNFI = μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής,

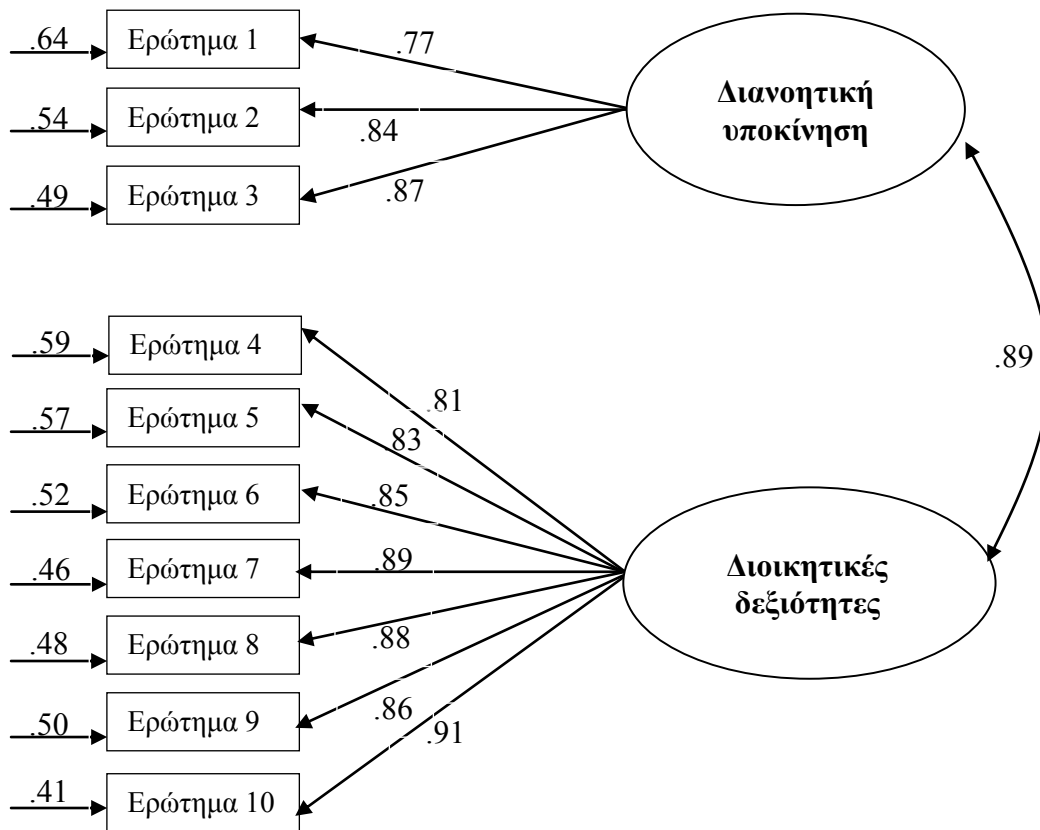
CFI = συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

RCFI = ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

SRMR = τοποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου,

RMSEA = ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης,

90% CI of RMSEA= 90% διάστημα εμπιστοσύνης of RMSEA.



Σχήμα 3.4: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Ικανοτήτων

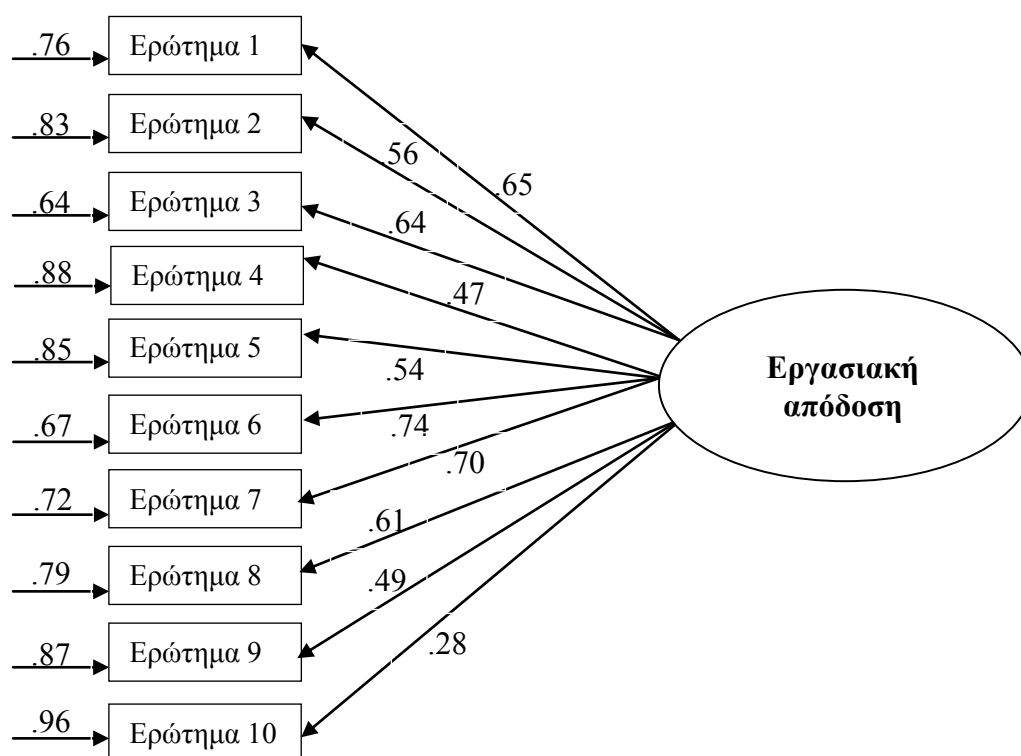
3.2.5.5 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης

Το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν ένα (1) παράγοντα (εργασιακή απόδοση), σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης. Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -0.87 έως -0.62 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.15 έως 0.66 , οι οποίες δείχνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West *et al.*, 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης στηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $13.104 < 10(10+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του ερωτηματολογίου υποστήριξαν την ύπαρξη ενός παράγοντα, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ικανοποιούσαν τα όρια καλής προσαρμογής του Ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ήταν: $\chi^2 = 255.973$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 208.546$, $p < .001$, $df35$, χ^2 / df ratio = 5.958, NNFI = .926, CFI = .942, RCFI = .911, IFI = .942, SRMR = .027, RMSEA = .141 (90% CI of RMSEA = .124 - .157). Ωστόσο, η λεπτομερής εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των δύο παραγόντων του Ερωτηματολογίου έδειξαν ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικό στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος, αν και είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι ο δείκτης χ^2 και κατά συνέπεια σε σημαντικό βαθμό και ο λόγος του χ^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας (df) (χ^2 / df ratio = 5.958), που επίσης ήταν υψηλός επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος. Παράλληλα, ο δείκτης RMSEA, ως ένας βασικός δείκτης παραγοντικής δομής, δεν ήταν ικανοποιητικός, αφού ξεπέρασε το όριο του .100 (RMSEA = .141), όπως και ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) του RMSEA (.124 - .157). Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI και IFI υποστήριξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή, αφού ξεπέρασαν το όριο του .900. Τέλος, οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν ιδιαίτερα υψηλές και κυμάνθηκαν από .83 έως .90 (Σχήμα 3.5).

Ωστόσο, με βάση τα προαναφερθέντα, κρίθηκε σκόπιμη η εξέταση της δυνατότητας βελτίωσης του βασικού υποθετικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό εξετάστηκε ένα μοντέλο στο οποίο συσχετίστηκαν τα σφάλματα μέτρησης (correlated errors) των ερωτήσεων 9 και

10. Όταν δύο ερωτήσεις μετρούν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα το οποίο δεν παρουσιάζεται με σαφήνεια στο μοντέλο, μπορεί να επιτραπεί η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης δύο ερωτήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρόσθετο μέρος από τη διακύμανση του εξεταζόμενου μοντέλου, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η προσαρμογή του (Floyd & Widaman, 1995; Gerbing & Anderson, 1984). Οι ερωτήσεις μετρούσαν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα στο Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Ικανοτήτων και επιλέχθηκε να συσχετισθούν. Ο δείκτης τροποποίησης (modification index) μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης των ερωτήσεων 9 και 10 ήταν 113.584 ($\chi^2 = 113.584$, $p < .001$) υποστηρίζοντας την εξέταση για τη βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Στο νέο εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση στους δείκτες υποστηρίζοντας τη μονοπαριγοντική δομή του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης. Συγκεκριμένα οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου ήταν: $\chi^2 = 138.946$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 111.906$, $p < .001$, df 34, χ^2 / df ratio = 3.291, NNFI = .964, CFI = .972, RCFI = .960, IFI = .973, SRMR = .022, RMSEA = .098 (90% CI of RMSEA = .081 - .115). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στο τελικό μοντέλο κυμάνθηκαν από .28 έως .74, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .64 έως .96. Τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης έδειξαν την ύπαρξη χαμηλής φόρτισης του ερωτήματος 10 (.28), ωστόσο επιλέχθηκε να διατηρηθεί στο ερωτηματολόγιο για λόγους ερμηνευτικότητας (Pett, Lackey, & Sullivan, 2003).



Σχήμα 3.5: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Απόδοσης

3.2.5.6 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών

Το Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών αποτελείται από δέκα οκτώ (18) ερωτήματα, τα οποία συνιστούν τέσσερις (4) παράγοντες (σχεδιασμός και οργάνωση προγραμμάτων άθλησης, διδασκαλία, ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών, διαχείριση περιστατικών & πόρων). Οι τιμές της μονομεταβλητής ασυμμετρίας κατανομής των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου κυμάνθηκαν από -0.87 έως -0.20 και οι τιμές της μονομεταβλητής κύρτωσης από -0.68 έως 0.95 , οι οποίες σημειώνουν ότι τα ερωτήματα της κλίμακας έχουν κανονική κατανομή, αφού δεν ξεπέρασαν τα όρια του 2 για την ασυμμετρία κατανομής και του 7 για την κύρτωση (West *et al.*, 1995). Ο δείκτης Mardia πολυμεταβλητής κύρτωσης στηρίζει την ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικότητας [normalized estimate = $30.627 < 18(18+2)$]. Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανότητας (maximum likelihood method).

Οι δείκτες προσαρμογής του ερωτηματολογίου υποστήριξαν την ύπαρξη τεσσάρων παραγόντων, αφού οι δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ξεπέρασαν τα όρια καλής προσαρμογής του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, οι δείκτες του ερωτηματολογίου ήταν: $\chi^2 = 563.923$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 436.802$, $p < .001$, df 129, χ^2 / df ratio = 3.386, NNFI = .902, CFI = .917, RCFI = .908, IFI = .918, SRMR = .051, RMSEA = .103 (90% CI of RMSEA = .094 - .111). Ειδικότερα, η εξέταση των δεικτών καλής προσαρμογής του μοντέλου των τεσσάρων παραγόντων του Ερωτηματολογίου έδειξαν ότι ο δείκτης χ^2 ήταν στατιστικώς σημαντικός στοιχείο που σημαίνει υπήρχαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ του προτεινόμενου μοντέλου και των δεδομένων του δείγματος, αν και είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι ο δείκτης χ^2 και κατά συνέπεια σε σημαντικό βαθμό και η αναλογία του χ^2 προς τους βαθμούς ελευθερίας (χ^2 / df ratio) επηρεάζεται από το μέγεθός του δείγματος. Επίσης, ο δείκτης RMSEA δεν ήταν ικανοποιητικός, αφού ξεπέρασε το όριο του .100 (RMSEA = .103), όπως και ο δείκτης 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) του RMSEA (.094 - .111). Ωστόσο, οι υπόλοιποι δείκτες όπως οι NNFI, CFI, RCFI, SRMR και RMSEA έδειξαν ότι το προτεινόμενο μοντέλο είχε ικανοποιητική εφαρμογή. Οι φορτίσεις των ερωτημάτων στον παράγοντα ήταν ικανοποιητικές και κυμάνθηκαν από .70 έως .92.

Με βάση τα προαναφερθέντα διερευνήθηκε η δυνατότητα βελτίωσής του εξεταζόμενου βασικού υποθετικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό εξετάστηκε ένα μοντέλο στο οποίο συσχετίστηκαν τα σφάλματα μέτρησης (correlated errors) των ερωτήσεων 7 και 8.

Όταν δύο ερωτήσεις μετρούν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα το οποίο δεν παρουσιάζεται με σαφήνεια στο μοντέλο, μπορεί να επιτραπεί η συσχέτιση μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης δύο ερωτήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρόσθετο μέρος από τη διακύμανση του εξεταζόμενου μοντέλου, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η προσαρμογή του (Floyd & Widaman, 1995; Gerbing & Anderson, 1984). Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις 7 και 8 μετρούσαν από εννοιολογικής πλευράς κοινό θέμα στο Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών και επιλέχθηκε να συσχετισθούν, με βάση το δείκτη τροποποίησης (modification index). Συγκεκριμένα, ο δείκτης τροποποίησης μεταξύ των σφαλμάτων μέτρησης των ερωτήσεων 9 και 10 ήταν 80.985 ($\chi^2 = 80.985$, $p < .001$) υποστηρίζοντας την εξέταση για την βελτίωση της προσαρμογής του μοντέλου. Στο δεύτερο εξεταζόμενο μοντέλο παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση στους δείκτες υποστηρίζοντας τη δομή τεσσάρων παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα ήταν: $\chi^2 = 473.852$, $p < .001$, Satorra-Bentler $\chi^2 = 368.586$, $p < .001$, df 128, χ^2 / df ratio = 2.878, NNFI = .922, CFI = .934, RCFI = .928, IFI = .935, SRMR = .049, RMSEA = .092 (90% CI of RMSEA = .083 - .101). Οι φορτίσεις των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου στο τελικό μοντέλο κυμάνθηκαν από .70 έως .92, ενώ τα σφάλματα των ερωτημάτων έλαβαν τιμές από .40 έως .71 (Σχήμα 3.6).

Προκειμένου επίσης να εξετασθεί η καταλληλότητα της λύσης των τεσσάρων παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών στο πλαίσιο της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, δύο εναλλακτικά μοντέλα εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα το πρώτο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή τεσσάρων παραγόντων μη συσχετιζόμενων (non-correlated), ενώ το δεύτερο εναλλακτικό μοντέλο περιλάμβανε την επιλογή ενός παράγοντα, διερευνώντας αν το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο είναι μονοπαραγοντικό (single-factor model). Τα αποτελέσματα όπως υποστηρίζεται και από τους δείκτες προσαρμογής των μοντέλων η λύση των τεσσάρων συσχετιζόμενων παραγόντων εμφάνισε την καλύτερη προσαρμογή (Πίνακας 3.24).

Πίνακας 3.24: Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών: Δείκτες προσαρμογής τριών εναλλακτικών μοντέλων παραγοντικής δομής (ΠΔ)

Δείκτες προσαρμογής	ΠΔ _{4Σ} Τέσσερις συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ _{4ΜΣ} Τέσσερις μη συσχετιζόμενοι παράγοντες	ΠΔ ₁ Ένας παράγοντας
χ^2	368.586	1128.361	917.468
<i>df</i>	128	.134	134
p	.001	.001	.001
NNFI	.922	.717	.785
CFI	.934	.752	.812
RCFI	.928	.702	.765
IFI	.935	.753	.812
SRMR	.049	.478	.066
RMSEA	.092	.175	.152
90% CI of RMSEA	.083 - .101	.166 - .183	.114 - .160

Συνομειύσεις:

χ^2 = δείκτης chi-square για το μελετώμενο μοντέλο,

df = βαθμοί ελευθερίας για το μελετώμενο μοντέλο,

NNFI = μη-κανονιστικός δείκτης προσαρμογής,

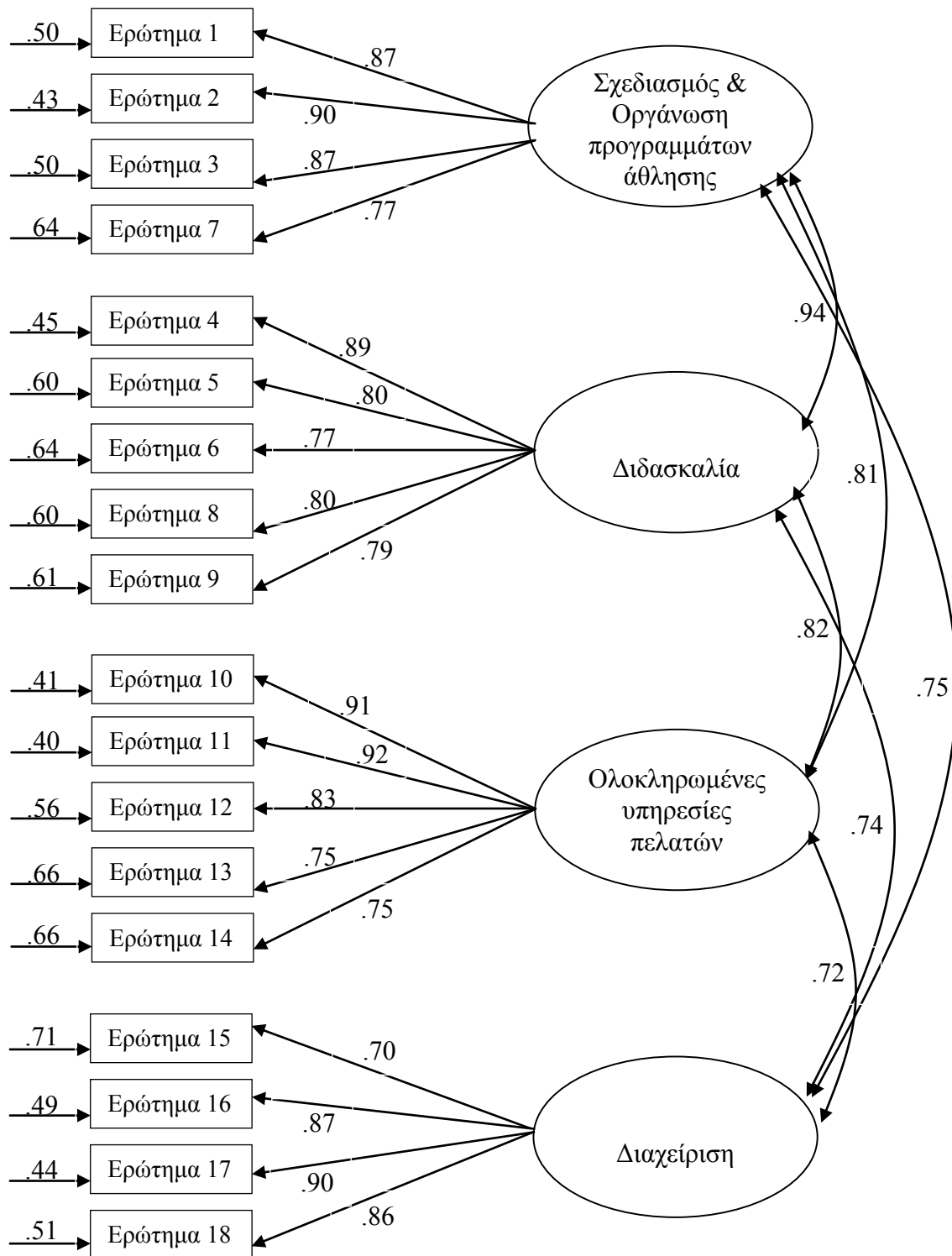
CFI = συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

RCFI = ισχυρός συγκριτικός δείκτης προσαρμογής,

SRMR = τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου,

RMSEA = ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης,

90% CI of RMSEA= 90% διάστημα εμπιστοσύνης of RMSEA.



Σχήμα 3.6: Φορτίσεις και σφάλματα των ερωτημάτων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκαν απλές τεχνικές περιγραφικής ανάλυσης (Μέση Τιμή, Τυπική απόκλιση, Συχνότητες κλπ) αλλά κυρίως τεχνικές Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης (MANOVA), Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA), t-test analysis για ανεξάρτητα δείγματα, Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis), Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis), Πολυμεταβλητή Ανάλυση Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis) κλπ. Στις αναλύσεις που διαπιστώθηκε σημαντική τιμή του δείκτη F, έγιναν post hoc συγκρίσεις με τη χρήση του Tukey's test με σκοπό να εντοπιστούν οι ομάδες που προκαλούν τις σημαντικότερες διαφορές. Επιπλέον, λόγω της δημιουργίας νέων ερωτηματολογίων αλλά και εξαιτίας των πολλών προσδιοριστικών μεταβλητών (items) σε κάθε ερωτηματολόγιο, ήταν απαραίτητη η δημιουργία παραγόντων και έγιναν οι κατάλληλοι έλεγχοι της εγκυρότητας της δομής τους (construct validity). Τέλος, στο ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Απόδοσης εφαρμόστηκαν [1] η t-test ανάλυση για ανεξάρτητες ομάδες (independent group) και [2] η Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) για να ελεγχθεί η σημαντικότητα της διαφοράς των μέσων όρων των ομάδων

4.2 Περιγραφική (descriptive) στατιστική ανάλυση δείγματος.

Στην παρούσα έρευνα αξιολογήθηκαν τετρακόσιοι ογδόντα ένας ($N=481$) πτυχιούχοι φυσικής αγωγής, εκ των οποίων 224 ήταν άνδρες, (46,6%) και 257 γυναίκες (53,4%) [Πίνακας 4.1, Γράφημα 4.1]. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμάνθηκε από είκοσι δύο (22) έως πενήντα δύο (52) έτη ($M = 33,1$ $SD = 7,22$) και η εργασιακή τους εμπειρία από ένα (1) έως είκοσι (20) έτη ($M = 8,84$ $SD = 5,91$). Στην πρώτη φάση της μελέτης (διερευνητική παραγοντική ανάλυση) το δείγμα αφορούσε σε $n_1=161$ άτομα, ενώ κατά την δεύτερη φάση (επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση) το δείγμα ήταν $n_2=320$ πτυχιούχοι φυσικής αγωγής. Η αξιολόγηση των fitness trainer έγινε σε 28 Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς και 42 Ιδιωτικά Γυμναστήρια.

Πίνακας 4.1:Κατανομή αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φύλο.

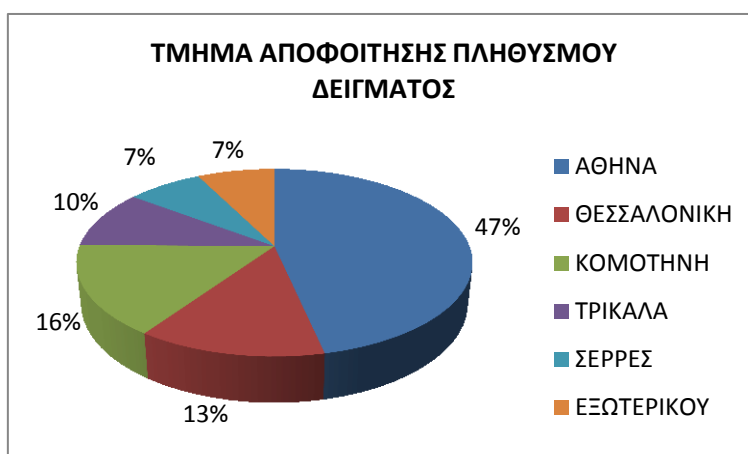
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρες	224	46.6	46.6	46,6
	Γυναίκες	257	53.4	53.4	100.0
	Total	481	100.0	100.0	

**Γράφημα 4.1:**Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φύλο.

Αναφορικά με το Τμήμα Αποφοίτησης (ΤΕΦΑΑ) των αξιολογούμενων γυμναστών, η κατανομή ήταν η εξής (Πίνακας 4.2, Γράφημα 4.2):

Πίνακας 4.2: Τμήμα αποφοίτησης αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αθήνα	224	46.6	46.6	46,6
	Θεσ/νίκη	63	13.1	13.1	59.7
	Κομοτηνή	75	15.6	15.6	75.3
	Τρίκαλα	48	10.0	10.0	85.2
	Σέρρες	35	7.3	7.3	92.5
	Εξωτερικού	36	7.3	7.3	100.0
	Total	481	100.0	100.0	



Γράφημα 4.2: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά Τμήμα αποφοίτησης.

Σχετικά με τον εργασιακό φορέα του δείγματος, οι 274 πτυχιούχοι ΦΑ εργάζονταν σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια, ενώ οι 207 ήταν εργαζόμενοι σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς (Πίνακας 4.3, Γράφημα 4.3).

Πίνακας 4.3: Φορέας εργασίας αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενοι σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια	274	57.0	57.0	50.9
	Εργαζόμενοι σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς	207	43.0	43.0	100.0
	Total	481	100.0	100.0	

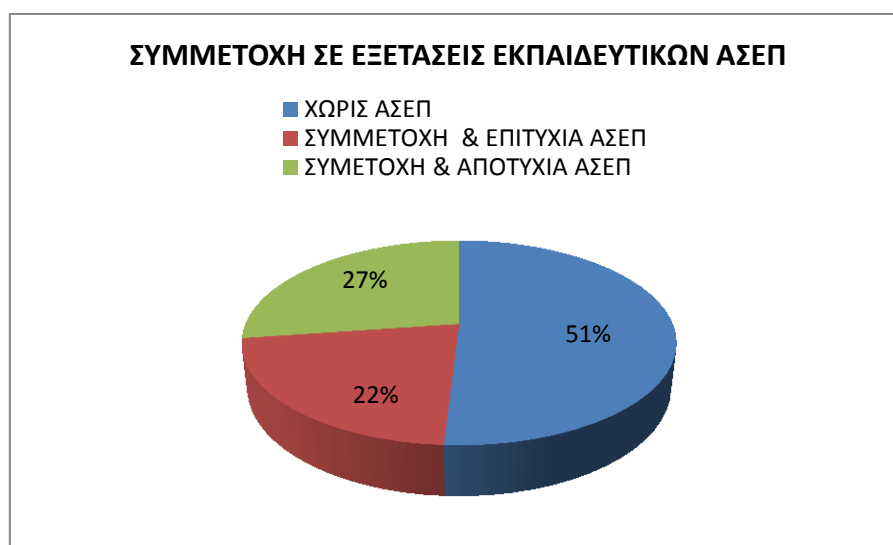


Γράφημα 4.3: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των αξιολογούμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής ανά φορέα εργασίας.

Επιπλέον από το σύνολο του δείγματος (N=481), οι 105 πτυχιούχοι φυσικής αγωγής (21,8%) συμμετείχαν και πέτυχαν την βαθμολογική βάση σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ, ενώ 131 άτομα (27.2%) συμμετείχαν αλλά δεν κατάφεραν να πετύχουν την βαθμολογική βάση του διαγωνισμού. Τέλος, 245 εκπαιδευτές φυσικής αγωγής (50.9%) δεν συμμετείχαν καθόλου στις εξετάσεις του ΑΣΕΠ (Πίνακας 4.4, Γράφημα 4.4).

Πίνακας 4.4: Αξιολογούμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής και συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χωρίς ΑΣΕΠ	245	50.9	50.9	50.9
	Συμμετοχή & επιτυχία ΑΣΕΠ	105	21.8	21.8	72.8
	Συμμετοχή & αποτυχία ΑΣΕΠ	131	27.2	27.2	100.0
	Total	481	100.0	100.0	



Γράφημα 4.4: Αξιολογούμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής και συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

4.3 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA) .

Μετά την Διερευνητική και Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση των ερωτηματολογίων, στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται μέσω της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης (MANOVA) οι διαφορές των εργαζομένων εκπαιδευτών φυσικής αγωγής σε κάθε παράγοντα των ερωτηματολογίων ξεχωριστά. Για την καλύτερη ανάγνωση των πινάκων, υπενθυμίζεται στον αναγνώστη ότι ως ανεξάρτητες μεταβλητές (*independent variables*) καθορίστηκαν το φύλο, η ηλικία, το ίδρυμα αποφοίτησης (ΤΕΦΑΑ), το έτος αποφοίτησης, η επιτυχία σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ, η εργασιακή εμπειρία των αξιολογούμενων, τα χρόνια παραμονής στην επιχείρηση και ο φορέας εργασίας των αξιολογούμενων γυμναστών (Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί και Ιδιωτικά Γυμναστήρια). Ως εξαρτημένες μεταβλητές (*dependent variables*) θεωρήθηκαν οι παράγοντες των έξι ερωτηματολογίων και συγκεκριμένα: (1) στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως εξαρτημένες καθορίστηκαν η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα του αξιολογούμενου σε νέες εμπειρίες, (2) στην επαγγελματική συμπεριφορά καθορίστηκαν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός του εργαζόμενου, (3) στη γνωστική κατάσταση, η γνώση του αντικειμένου και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση, (4) στις ηγετικές ικανότητες καθορίστηκαν το όραμα και οι ηγετικές ικανότητες του στελέχους, (5) η απόδοση του εργαζόμενου και (6) στα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης που καλύπτουν καθορίστηκαν ο σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, η διδασκαλία, οι υπηρεσίες και η ικανότητα διαχείρισης περιστατικών και πόρων. Εξαιτίας λοιπόν του γεγονότος ότι υπάρχουν περισσότερες από μία εξαρτημένες μεταβλητές, επιλέχθηκε ως καταλληλότερη μέθοδος η Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (Multivariate Analysis of Variance – MANOVA).

4.3.1 Πολυμεταβλητή Ανάλυση διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας.

Πίνακας 4.5. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικού φύλου.

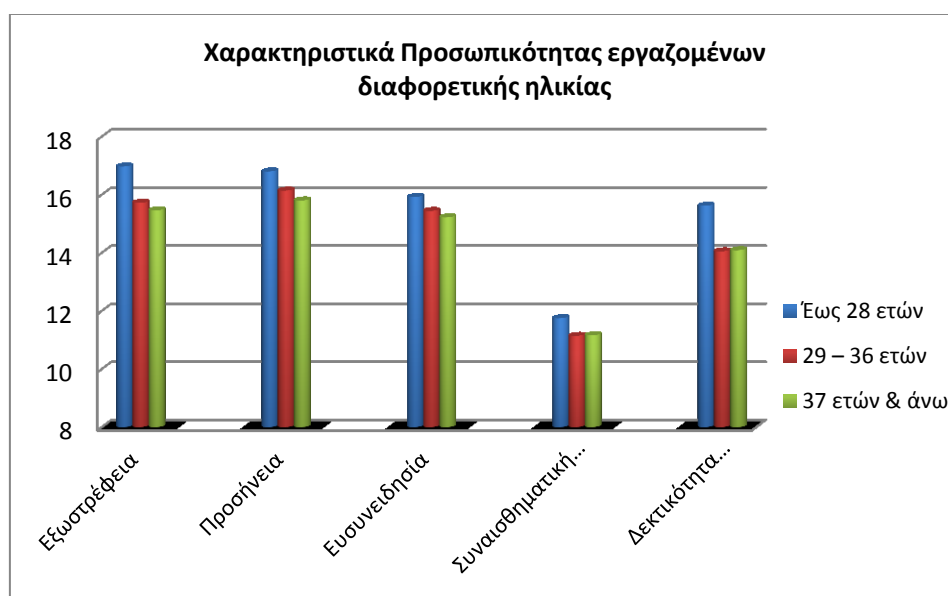
	Άνδρες	Γυναίκες
	M/SD	M/SD
Εξωστρέφεια	16.00 (2.79)	15.87 (2.83)
Προσήνεια	16.16 (2.94)	16.17 (3.04)
Ευσυνειδησία	15.34 (3.14)	15.57 (3.35)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.30 (2.31)	11.30 (2.32)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	14.43 (3.71)	14.48 (3.56)

Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 4.6. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών	29 – 36 ετών	37 ετών & άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Εξωστρέφεια	16.97 (2.65)	15.72 (2.77)	15.46 (2.80)
Προσήνεια	16.80 (2.65)	16.14 (3.01)	15.80 (3.14)
Ευσυνειδησία	15.92 (2.86)	15.44 (3.33)	15.22 (3.41)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.75 (2.41)	11.14 (2.36)	11.16 (2.20)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	15.62 (3.37)	14.05 (3.48)	14.09 (3.76)

Στον Πίνακα 4.6 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .921$, $F_{2,317} = 2.637$, $p < .01$, $\eta^2_p = .040$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες: (1) εξωστρέφεια ($F_{2,317} = 7.864$, $p < .001$, $\eta^2_p = .047$) και (2) δεκτικότητα ($F_{2,317} = 5.640$, $p < .01$, $\eta^2_p = .034$), με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, η post-hoc ανάλυση μέσω του Tukey's test, έδειξε ότι η πρώτη ομάδα (ηλικίας έως 28 ετών) εμφανίζει υψηλότερες μέσες τιμές (1) στον παράγοντα της εξωστρέφειας ($MD=1.25$, $p < .01$) έναντι της δεύτερης αλλά και της τρίτης ($MD=1.50$, $p < .001$), (2) στον παράγοντα της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($MD=1.70$, $p < .01$) έναντι της δεύτερης αλλά και της τρίτης ($MD=1.53$, $p < .01$). (Γράφημα 4.5).



Γράφημα 4.5. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.7. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

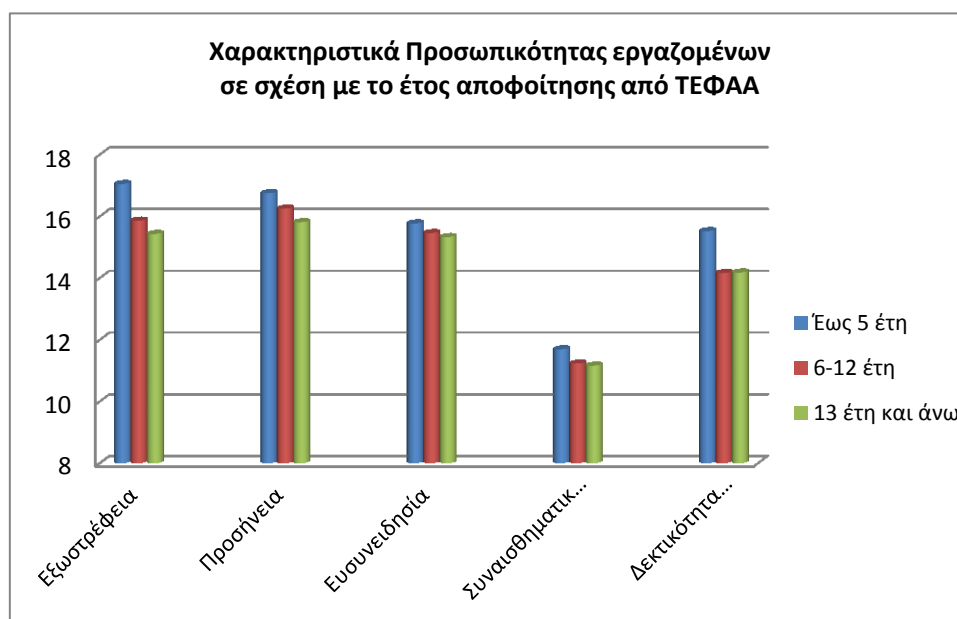
	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνης	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
Εξωστρέφεια	15.80 (2.96)	15.73 (2.51)	16.28 (2.47)	16.27 (2.84)	17.20 (2.45)	15.46 (2.98)
Προσήνεια	15.89 (3.34)	16.21 (2.22)	16.91 (2.15)	17.40 (2.21)	16.66 (2.19)	15.23 (3.53)
Ευσυνειδησία	15.23 (3.37)	15.47 (3.12)	16.08 (2.91)	16.27 (2.49)	15.86 (3.09)	15.07 (3.90)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.18 (2.49)	11.40 (2.28)	11.65 (1.95)	11.63 (1.98)	11.46 (2.69)	10.88 (1.88)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	14.05 (3.72)	14.69 (3.64)	15.00 (3.02)	15.45 (3.27)	15.13 (3.79)	14.53 (4.08)

Στον Πίνακα 4.7 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.8. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων σε σχέση με το έτος αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη M/SD	6-12 έτη M/SD	13 έτη και άνω M/SD
Εξωστρέφεια	17.05 (2.61)	15.86 (2.74)	15.43 (2.82)
Προσήνεια	16.75 (2.79)	16.25 (2.95)	15.81 (3.09)
Ευσυνειδησία	15.77 (2.83)	15.46 (3.35)	15.33 (3.39)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.69 (2.30)	11.23 (2.45)	11.16 (2.21)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	15.52 (3.22)	14.16 (3.53)	14.18 (3.81)

Στον Πίνακα 4.8 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με τα έτη αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης (Wilks' $\Lambda = .920$, $F_{2,317} = 2.678$, $p < .01$, $\eta^2_p = .041$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες: (1) εξωστρέφεια ($F_{2,317} = 7.963$, $p < .001$, $\eta^2_p = .048$) και (2) δεκτικότητα ($F_{2,317} = 3.801$, $p < .05$, $\eta^2_p = .023$), με τους εργαζόμενους που έχουν έως πέντε [5] έτη από την λήψη του πτυχίου τους να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, η post-hoc ανάλυση μέσω του Tukey's test, έδειξε ότι η πρώτη ομάδα (έως 5 έτη αποφοίτησης) εμφανίζει υψηλότερες μέσες τιμές (1) στον παράγοντα της εξωστρέφειας ($MD=1.19$, $p < .05$) έναντι της δεύτερης αλλά και της τρίτης ($MD=1.62$, $p < .001$), (2) στον παράγοντα της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($MD=1.36$, $p < .05$) έναντι της δεύτερης αλλά και της τρίτης ($MD=1.34$, $p < .05$). (Γράφημα 4.6).



Γράφημα 4.6. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού έτους αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ .

Πίνακας 4.9. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν.

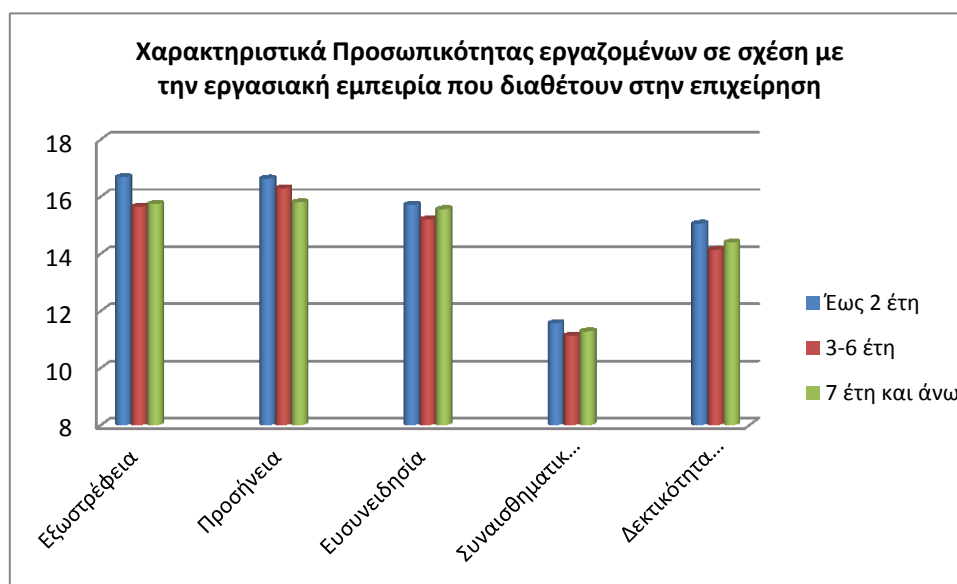
	Έως 5 έτη M/SD	6-10 έτη M/SD	11 έτη και άνω M/SD
Εξωστρέφεια	16.38 (2.83)	15.86 (2.87)	15.65 (2.74)
Προσήνεια	16.62 (2.63)	16.13 (3.24)	15.86 (3.06)
Ευσυνειδησία	15.65 (2.98)	15.38 (3.33)	15.40 (3.41)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.66 (2.33)	10.97 (2.38)	11.25 (2.25)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	15.09 (3.56)	14.19 (3.34)	14.17 (3.80)

Στον Πίνακα 4.9 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Πίνακας 4.10. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Έως 2 έτη M/SD	3-6 έτη M/SD	7 έτη και άνω M/SD
Εξωστρέφεια	16.68 (2.66)	15.64 (2.90)	15.74 (2.76)
Προσήνεια	16.63 (2.39)	16.29 (3.25)	15.80 (3.06)
Ευσυνειδησία	15.71 (2.63)	15.20 (3.29)	15.56 (3.54)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.57 (2.00)	11.13 (2.58)	11.28 (2.26)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	15.05 (3.29)	14.14 (3.63)	14.39 (3.78)

Στον Πίνακα 4.10 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία που διαθέτουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους επιμέρους παράγοντες του ερωτηματολογίου μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής εργασιακής εμπειρίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση (Wilks' $\Lambda = .946$, $F_{2,317} = 1.779$, $p < .05$, $\eta^2_p = .028$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της εξωστρέφειας ($F_{2,317} = 3.630$, $p < .05$, $\eta^2_p = .022$) με τους εργαζόμενους που έχουν έως δύο [2] έτη εργασιακή εμπειρία στην συγκεκριμένη επιχείρηση να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, η post-hoc ανάλυση μέσω του Tukey's test, έδειξε ότι οι έχοντες έως 2 έτη εμπειρίας στην επιχείρηση εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές στον παράγοντα της εξωστρέφειας ($MD=1.04$, $p < .05$) έναντι εκείνων που έχουν εμπειρία από 3-6 χρόνια. (Γράφημα 4.7).

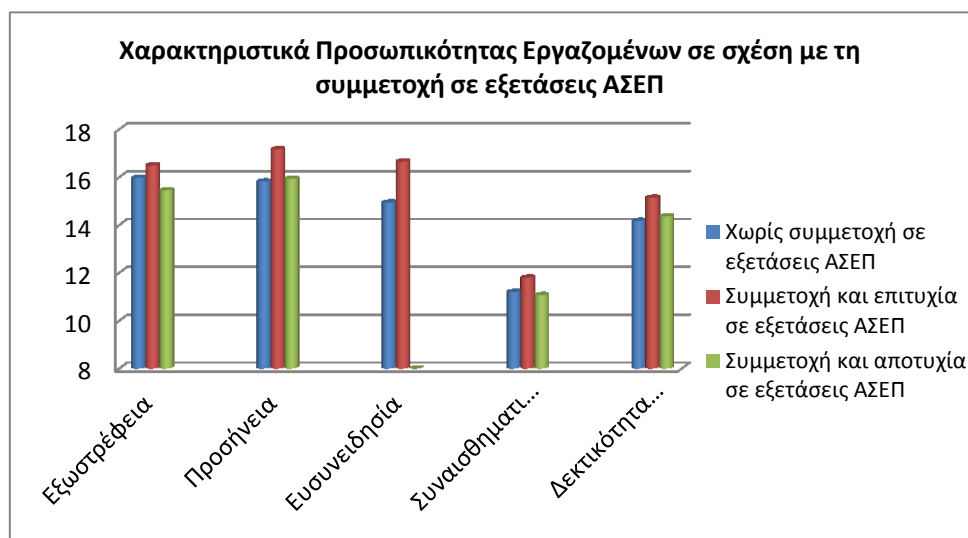


Γράφημα 4.7. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση.

Πίνακας 4.11 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD
Εξωστρέφεια	15.97 (3.01)	16.49 (2.75)	15.45 (2.47)
Προσήνεια	15.82 (3.14)	17.17 (2.49)	15.93 (2.99)
Ευσυνειδησία	14.94 (3.38)	16.65 (2.44)	15.36 (3.40)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.20 (2.38)	11.80 (2.05)	11.07 (2.38)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	14.17 (3.81)	15.14 (3.05)	14.36 (3.71)

Στον Πίνακα 4.11 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στις συγκεκριμένες εξετάσεις και πέτυχαν στον διαγωνισμό σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν (Wilks' $\Lambda = .920$, $F_{2,317} = 2.669$, $p < .01$, $\eta^2_p = .041$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες (1) της εξωστρέφειας ($F_{2,317} = 3.015$, $p < .05$, $\eta^2_p = .019$), (2) της προσήνειας ($F_{2,317} = 5.661$, $p < .01$, $\eta^2_p = .034$) και (3) της ευσυνειδησίας ($F_{2,317} = 7.145$, $p < .001$, $\eta^2_p = .043$) με τους εργαζόμενους που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test, έδειξαν ότι η δεύτερη ομάδα (συμμετοχή και επιτυχία στις εξετάσεις ΑΣΕΠ) εμφανίζει υψηλότερες μέσες τιμές (1) στον παράγοντα της εξωστρέφειας ($M=1.04$, $p < .05$) έναντι της τρίτης (συμμετοχή και αποτυχία ΑΣΕΠ), (2) στον παράγοντα της προσήνειας ($MD=1.35$, $p < .01$) έναντι της πρώτης (χωρίς συμμετοχή σε ΑΣΕΠ) αλλά και της τρίτης ($MD=1.24$, $p < .05$), (3) στον παράγοντα της ευσυνειδησίας ($MD=1.70$, $p < .001$) έναντι της πρώτης (χωρίς συμμετοχή σε ΑΣΕΠ) αλλά και της τρίτης ($MD=1.29$, $p < .05$), (Γράφημα 4.8).



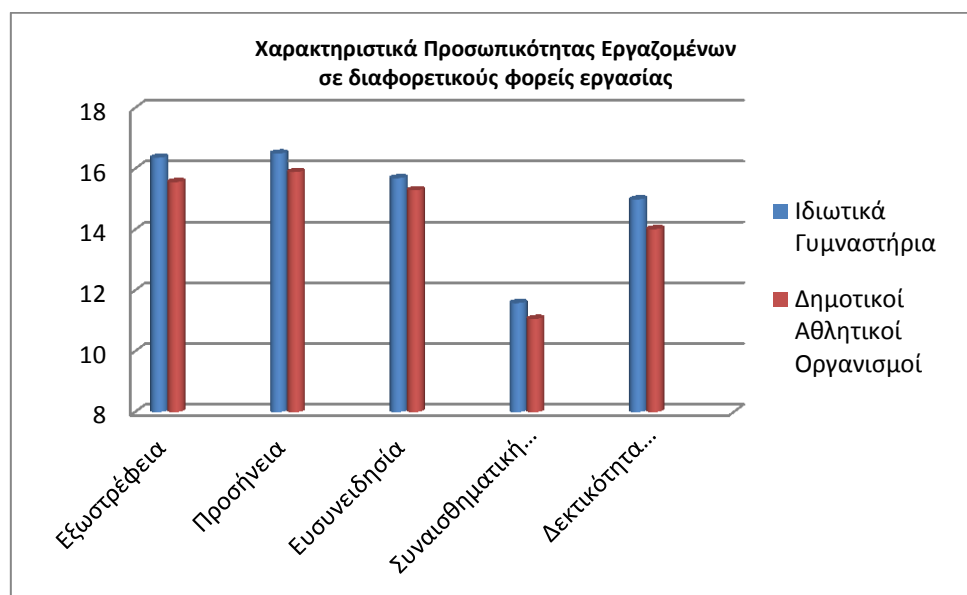
Γράφημα 4.8. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με την συμμετοχή τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

Πίνακας 4.12. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικού φορέα εργασίας.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί
	M/SD	M/SD
Εξωστρέφεια	16.36 (2.78)	15.56 (2.79)
Προσήνεια	16.50 (2.53)	15.89 (3.31)
Ευσυνειδησία	15.69 (3.13)	15.29 (3.35)
Συναισθηματική σταθερότητα	11.58 (2.24)	11.06 (2.35)
Δεκτικότητα νέων εμπειριών	14.99 (3.57)	14.01 (3.61)

Στον Πίνακα 4.12 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικού εργασιακού φορέα. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους των Ιδιωτικών γυμναστηρίων έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς στους παράγοντες (1) της εξωστρέφειας ($F_{2,317} = 6.538, p < .05, \eta^2_p = .020$), (2) της

συναισθηματικής σταθερότητας ($F_{2,317} = 4.11, p < .05, \eta^2_p = .013$) και (3) της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($F_{2,317} = 5.83, p < .001, \eta^2_p = .018$), (Γράφημα 4.9).



Γράφημα 4.9. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.

4.3.2 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

Πίνακας 4.13. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

	Άνδρες M/SD	Γυναίκες M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	24.34 (4.22)	24.74 (4.09)
Επικοινωνία	11.32 (2.36)	11.43 (1.99)
Επαγγελματισμός	8.35 (1.52)	8.64 (1.42)

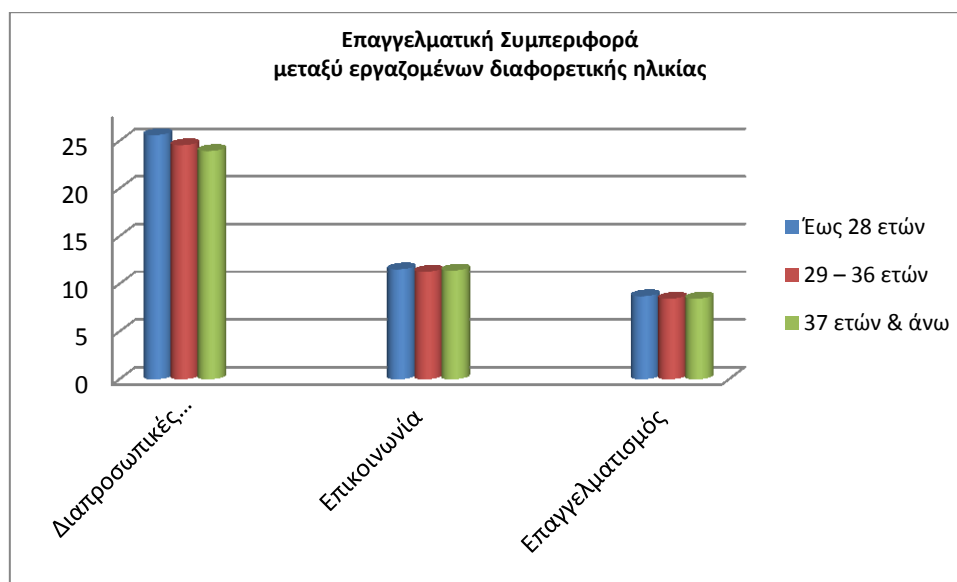
Στον Πίνακα 4.13 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 4.14. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών M/SD	29 – 36 ετών M/SD	37 ετών & άνω M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	25.61 (3.81)	24.54 (4.15)	23.93 (4.24)
Επικοινωνία	11.52 (2.08)	11.27 (2.03)	11.39 (2.33)
Επαγγελματισμός	8.70 (1.42)	8.44 (1.55)	8.45(1.43)

Στον Πίνακα 4.14 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .964$, $F_{2,317} = 1.916$, $p < .05$, $\eta^2_p = .018$). Οι

επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων ($F_{2,317} = 4.105, p < .01, \eta^2_p = .025$) με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές ειδικά από τους εργαζόμενους ηλικίας 37 ετών και άνω ($MD=1.67, p < .05$). (Γράφημα 4.10).



Γράφημα 4.10. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.15. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	24.20 (4.61)	24.02 (3.55)	25.65 (3.23)	26.45 (2.77)	25.73 (3.45)	23.57 (3.98)
Επικοινωνία	11.39 (2.18)	11.38 (2.21)	11.63 (2.30)	11.31 (1.67)	11.46 (2.26)	10.92 (2.13)
Επαγγελματισμός	8.42 (1.58)	8.52 (1.38)	8.60 (1.27)	8.77 (1.02)	8.73 (1.09)	8.53 (1.74)

Στον Πίνακα 4.15 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων από

διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.16. Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη <i>M/SD</i>	6-12 έτη <i>M/SD</i>	13 έτη και άνω <i>M/SD</i>
Διαπροσωπικές σχέσεις	25.41 (3.90)	24.71 (4.20)	24.02 (4.18)
Επικοινωνία	11.42 (2.03)	11.35 (2.06)	11.39 (2.32)
Επαγγελματισμός	8.67 (1.40)	8.47 (1.54)	8.46 (1.45)

Στον Πίνακα 4.16 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και των χρόνων αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.17. Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

	Έως 5 έτη <i>M/SD</i>	6-10 έτη <i>M/SD</i>	11 έτη και άνω <i>M/SD</i>
Διαπροσωπικές σχέσεις	25.28 (3.69)	24.29 (4.52)	24.22 (4.18)
Επικοινωνία	11.32 (2.02)	11.27 (2.13)	11.49 (2.29)
Επαγγελματισμός	8.56 (1.43)	8.50 (1.56)	8.48(1.45)

Στον Πίνακα 4.17 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Πίνακας 4.18. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Έως 2 έτη M/SD	3-6 έτη M/SD	7 έτη και άνω M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	25.28 (3.53)	24.40 (4.44)	24.28 (4.20)
Επικοινωνία	11.38 (1.87)	11.09 (2.18)	11.62 (2.29)
Επαγγελματισμός	8.60 (1.45)	8.54 (1.43)	8.43 (1.52)

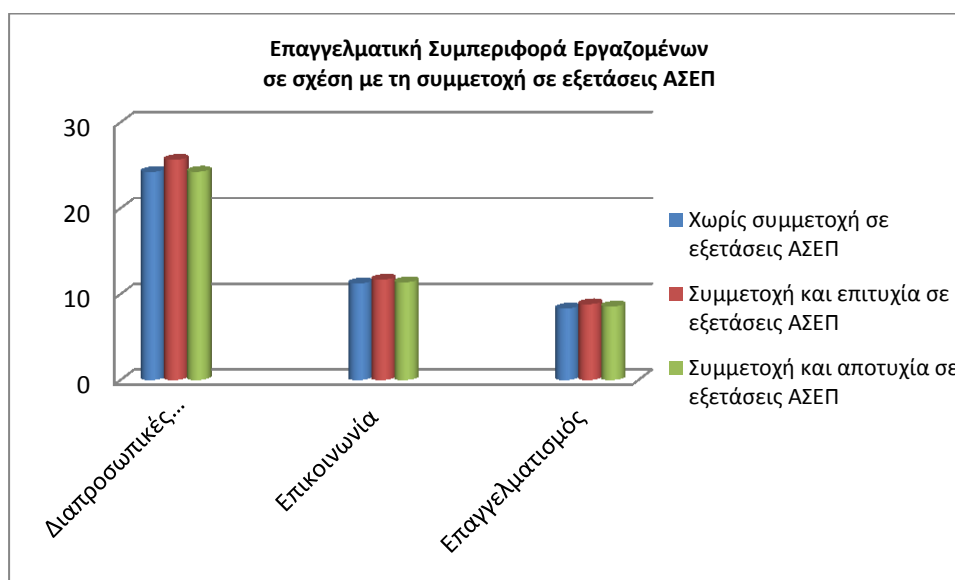
Στον Πίνακα 4.18 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Πίνακας 4.19. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	24.22 (4,38)	25.64 (3.58)	24.25 (4.10)
Επικοινωνία	11.24 (2.27)	11.68 (2.18)	11.37 (1.99)
Επαγγελματισμός	8.32 (1.59)	8.82 (1.03)	8.55 (1.54)

Στον Πίνακα 4.19 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στις συγκεκριμένες εξετάσεις και πέτυχαν στον διαγωνισμό σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν

(Wilks' $\Lambda = .971$, $F_{2,317} = 1.576$, $p < .05$, $\eta^2_p = .015$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες (1) των διαπροσωπικών σχέσεων ($F_{2,317} = 3.327$, $p < .05$, $\eta^2_p = .021$), και (2) του επαγγελματισμού ($F_{2,317} = 2.952$, $p < .05$, $\eta^2_p = .018$) με τους εργαζόμενους που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές κυρίως από εκείνους που δεν συμμετείχαν σε αντίστοιχους διαγωνισμούς. Συγκεκριμένα οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν και πέτυχαν σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ παρουσίασαν υψηλότερα σκορ έναντι των εργαζομένων που δεν συμμετείχαν στον συγκεκριμένο διαγωνισμό στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ($MD=1.41$, $p < .05$) και στον επαγγελματισμό ($MD=1.21$, $p < .05$), (Γράφημα 4.11).

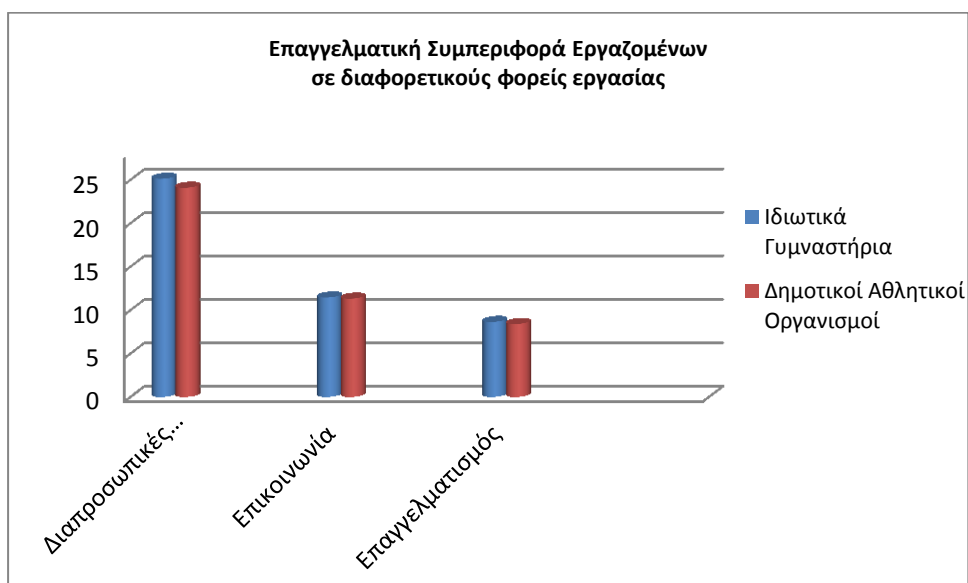


Γράφημα 4.11. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με τη συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ.

Πίνακας 4.20. Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια M/SD	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί M/SD
Διαπροσωπικές σχέσεις	25.12 (3.55)	24.09 (4.54)
Επικοινωνία	11.45 (2.16)	11.32 (2.16)
Επαγγελματισμός	8.64 (1.33)	8.40 (1.57)

Στον Πίνακα 4.20 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς ανάμεσα στους εργαζόμενους που εργάζονται σε διαφορετικό φορέα εργασίας. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους των ιδιωτικών γυμναστηρίων έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων ($F_{1,318} = 4.902, p < .05, \eta^2_p = .015$), (Γράφημα 4.12).



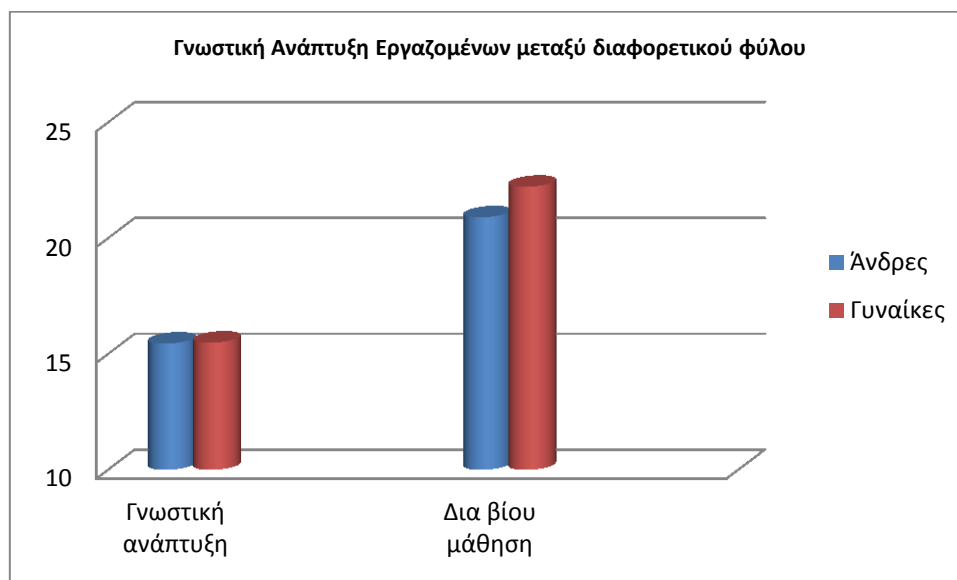
Γράφημα 4.12. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Επαγγελματική Συμπεριφορά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.

4.3.3 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Γνωστικής Ανάπτυξης.

Πίνακας 4.21 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

	Άνδρες M/SD	Γυναίκες M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	15.45 (3.60)	15.49 (2.99)
Δια βίου μάθηση	20.90 (5.27)	22.22 (4.82)

Στον Πίνακα 4.21 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικού φύλου. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τις γυναίκες εργαζόμενους σε σχέση με τους άνδρες (Wilks' $\Lambda = .966$, $F_{1,318} = 5.629$, $p < .05$, $\eta^2_p = .034$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{1,318} = 5.489$, $p < .05$, $\eta^2_p = .017$), με τις γυναίκες εργαζόμενους να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους. (Γράφημα 4.13).

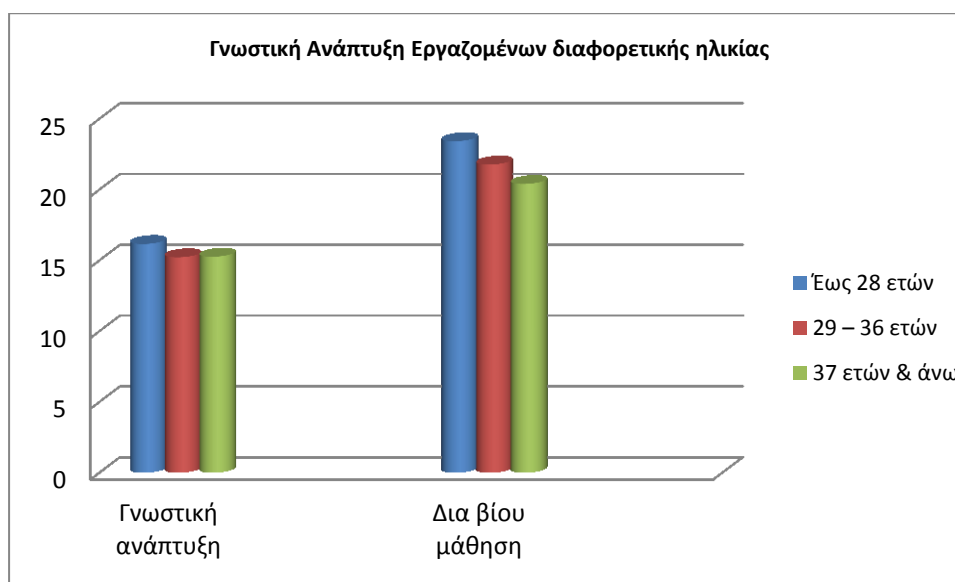


Γράφημα 4.13. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

Πίνακας 4.22 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών	29 – 36 ετών	37 ετών & άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	16.16 (2.97)	15.22 (3.48)	15.26 (3.25)
Δια βίου μάθηση	23.42 (4.40)	21.77 (4.86)	20.40 (5.29)

Στον Πίνακα 4.22 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .925$, $F_{2,317} = 6.238$, $p < .001$, $\eta^2_p = .038$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{2,317} = 9.309$, $p < .001$, $\eta^2_p = .055$) με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές ειδικά από τους εργαζομένους ηλικίας 37 ετών και άνω. (Γράφημα 4.14).



Γράφημα 4.14. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.23 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνης	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	15.27 (3.39)	15.69 (3.44)	16.06 (2.30)	15.45 (3.29)	16.66 (3.39)	14.69 (3.55)
Δια βίου μάθηση	21.14 (5.23)	21.61 (5.42)	22.43 (3.32)	23.04 (5.17)	23.86 (4.34)	20.88 (5.85)

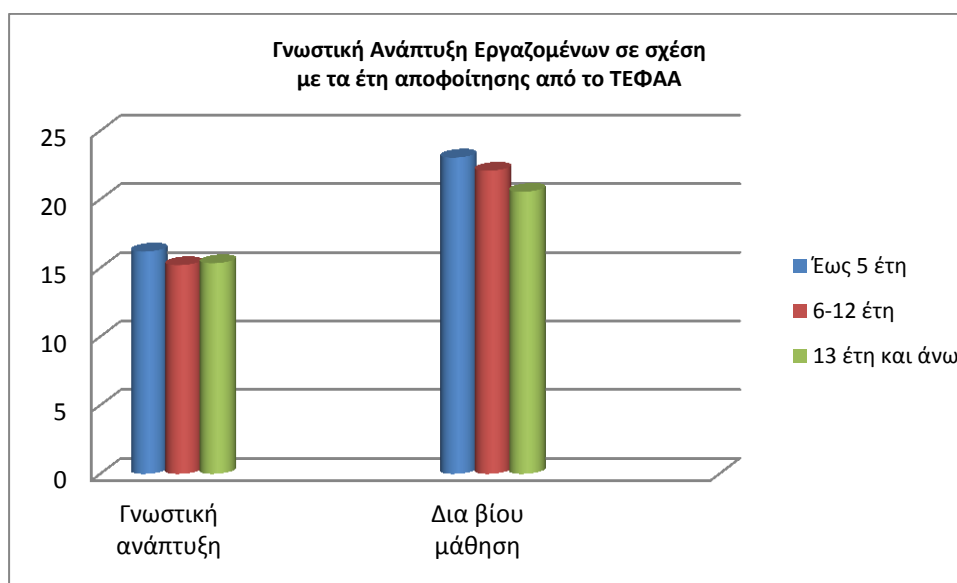
Στον Πίνακα 4.23 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.24 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και των χρόνων αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη M/SD	6-12 έτη M/SD	13 έτη και άνω M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	16.19 (2.89)	15.20 (3.46)	15.34 (3.27)
Δια βίου μάθηση	23.04 (4.35)	22.08 (4.91)	20.55 (5.31)

Στον Πίνακα 4.24 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .931$, $F_{2,317} = 5.709$, $p < .001$, $\eta^2_p = .035$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{2,317} = 6.414$, $p < .01$, $\eta^2_p = .039$). Οι post-hoc αναλύσεις μέσω του

Tukey's test, έδειξαν ότι οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των συναδέλφων τους που έχουν αποφοιτήσει πάνω από 13 χρόνια από το ΤΕΦΦΑ ($MD=2.48$, $p<.01$). Αλλά και οι εργαζόμενοι που αποφοίτησαν εδώ και 6 έως 12 χρόνια παρουσιάζουν υψηλότερα σκορ έναντι εκείνων που έχουν αποφοιτήσει πάνω από 13 χρόνια ($MD=1.52$, $p<.05$) αποφοιτήσει σε σχέση με τους εργαζομένους των δύο άλλων κατηγοριών. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι που αποφοίτησαν από το ΤΕΦΑΑ πάνω από 13 χρόνια παρουσιάζουν μικρότερο προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση (Γράφημα 4.15).



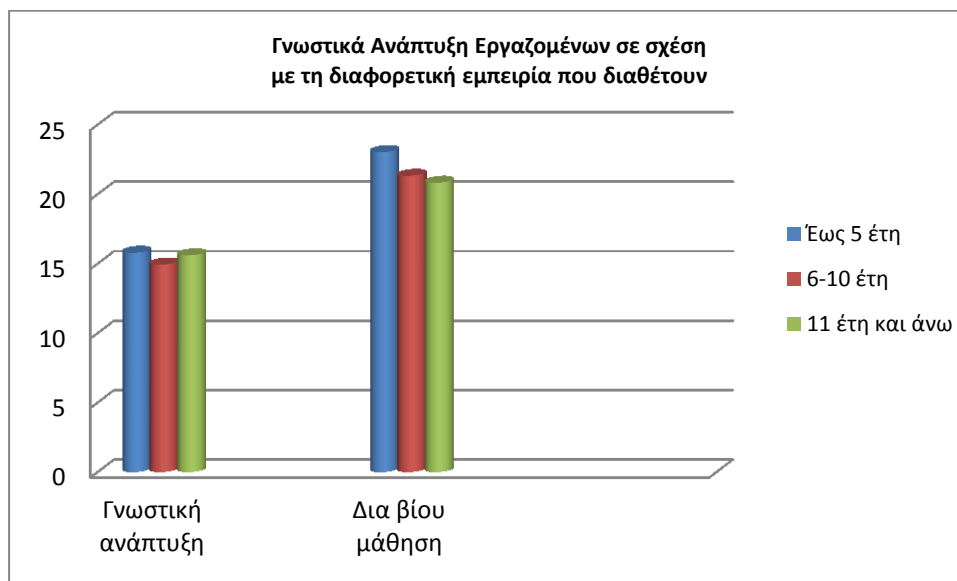
Γράφημα 4.15. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.

Πίνακας 4.25 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

	Έως 5 έτη M/SD	6-10 έτη M/SD	11 έτη και άνω M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	15.78 (3.31)	14.93 (3.18)	15.59 (3.29)
Δια βίου μάθηση	23.02 (4.70)	21.32 (4.76)	20.82 (5.31)

Στον Πίνακα 4.25 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ της διαφορετικής

εμπειρίας που διαθέτουν οι εργαζόμενοι ($Wilks' \Lambda = .927, F_{2,317} = 6.063, p < .001, \eta^2_p = .037$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{2,317} = 5.734, p < .01, \eta^2_p = .035$) με τους έχοντες εργασιακή εμπειρία έως πέντε έτη να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση κυρίως με τους εργαζομένους που διαθέτουν εμπειρία έντεκα ετών και άνω ($MD=2.19, p < .01$) (Γράφημα 4.16).



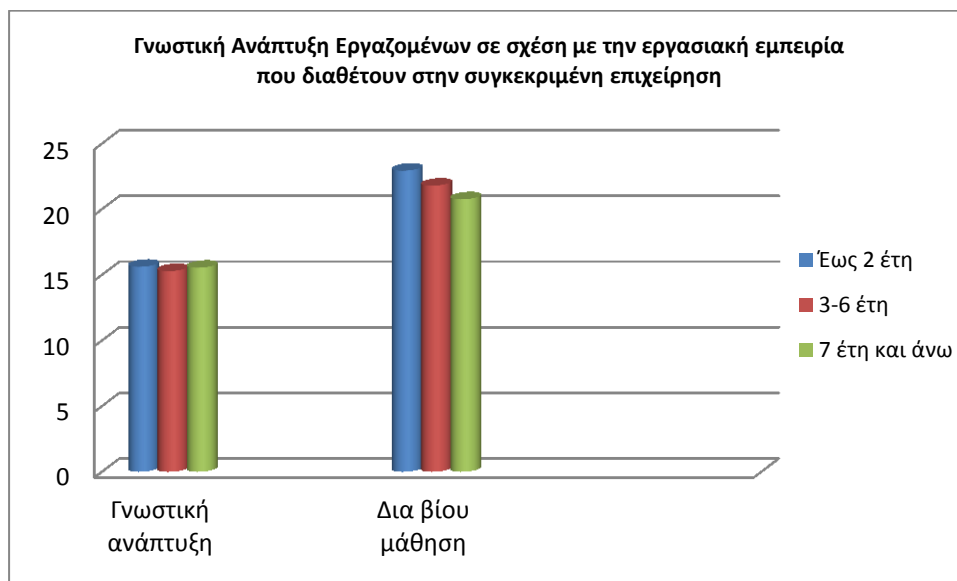
Γράφημα 4.16. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 4.26 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία εντός της ίδιας επιχείρησης.

	Έως 2 έτη M/SD	3-6 έτη M/SD	7 έτη και άνω M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	15.61 (3.23)	15.28 (3.30)	15.54 (3.30)
Δια βίου μάθηση	22.93 (4.46)	21.79 (4.88)	20.75 (5.39)

Στον Πίνακα 4.26 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της

πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ της διαφορετικής εμπειρίας που διαθέτουν οι εργαζόμενοι (Wilks' $\Lambda = .935$, $F_{2,317} = 5.385$, $p < .001$, $\eta^2_p = .033$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{2,317} = 4.678$, $p < .01$, $\eta^2_p = .029$) με τους εργαζόμενους που εργασιακή εμπειρία έως πέντε έτη να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση κυρίως με τους εργαζομένους που διαθέτουν εμπειρία έντεκα ετών και άνω ($MD=2.18$, $p < .01$). (Γράφημα 4.17).



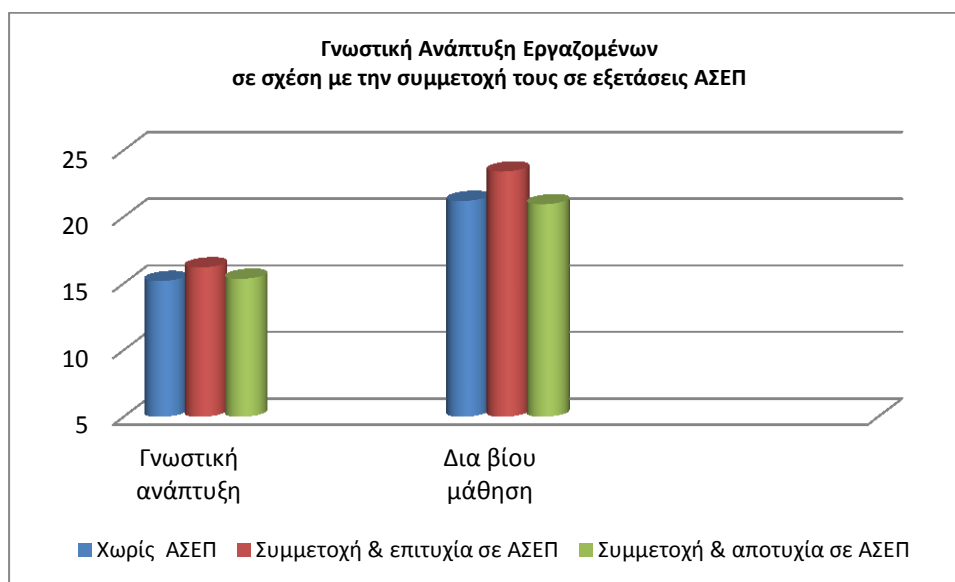
Γράφημα 4.17. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 4.27 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	15.18 (3.29)	16.20 (2.99)	15.35 (3.40)
Δια βίου μάθηση	21.19 (5.40)	23.40 (4.17)	20.94 (4.90)

Στον Πίνακα 4.27 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής

ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στις συγκεκριμένες εξετάσεις και πέτυχαν στον διαγωνισμό σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν ($Wilks' \Lambda = .958, F_{2,317} = 3.398, p < .01, \eta^2_p = .021$). Συγκεκριμένα, οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της δια βίου μάθησης ($F_{2,317} = 6.242, p < .01, \eta^2_p = .038$). Οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test, έδειξαν με ότι οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές τόσο σε σχέση με τους συναδέλφους τους που δεν συμμετείχαν στις αντίστοιχες εξετάσεις ($MD=2.20, p < .01$), όσο και έναντι εκείνων που συμμετείχαν αλλά απέτυχαν σε αντίστοιχους διαγωνισμούς ($MD=2.46, p < .01$) (Γράφημα 4.18).

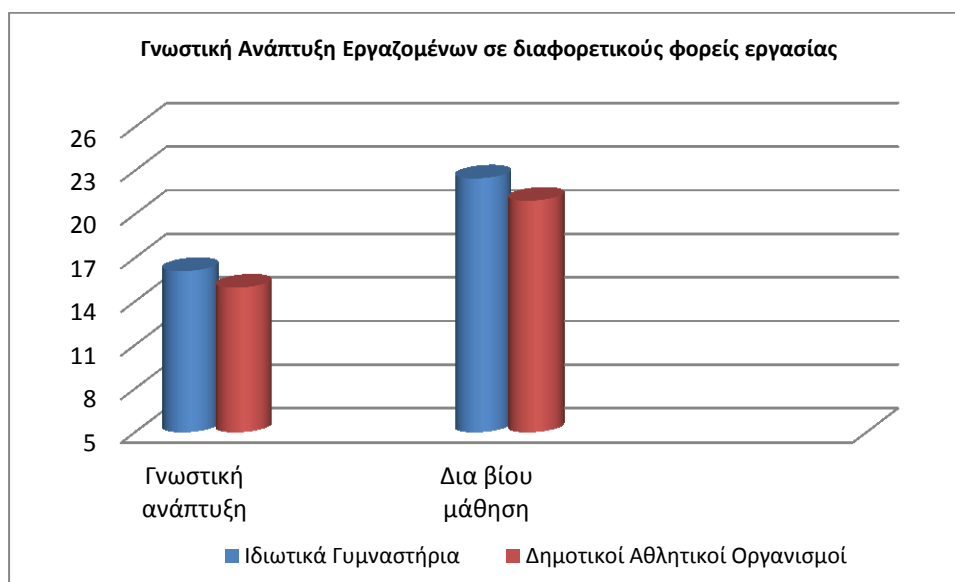


Γράφημα 4.18. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων σε σχέση με την συμμετοχή τους σε εξετάσεις ΑΣΕΠ .

Πίνακας 4.28 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί
	M/SD	M/SD
Γνωστική ανάπτυξη	16.09 (3.16)	14.95 (3.29)
Δια βίου μάθηση	22.46 (4.35)	20.93 (5.51)

Στον Πίνακα 4.28 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Γνωστικής Ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε διαφορετικούς φορείς. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους των ιδιωτικών γυμναστηρίων σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς ($Wilks' \Lambda = .969, F_{1,318} = 5.129, p < .01, \eta^2_p = .031$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες της γνωστικής ανάπτυξης ($F_{1,318} = 9.884, p < .01, \eta^2_p = .030$) και της δια βίου μάθησης ($F_{1,318} = 7.431, p < .01, \eta^2_p = .023$) με τους εργαζόμενους στα ιδιωτικά γυμναστήρια να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους εργαζόμενους στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. (Γράφημα 4.19).



Γράφημα 4.19. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Γνωστική Ανάπτυξη μεταξύ εργαζομένων σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια και Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

4.3.4 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Χαρακτηριστικών.

Πίνακας 4.29 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

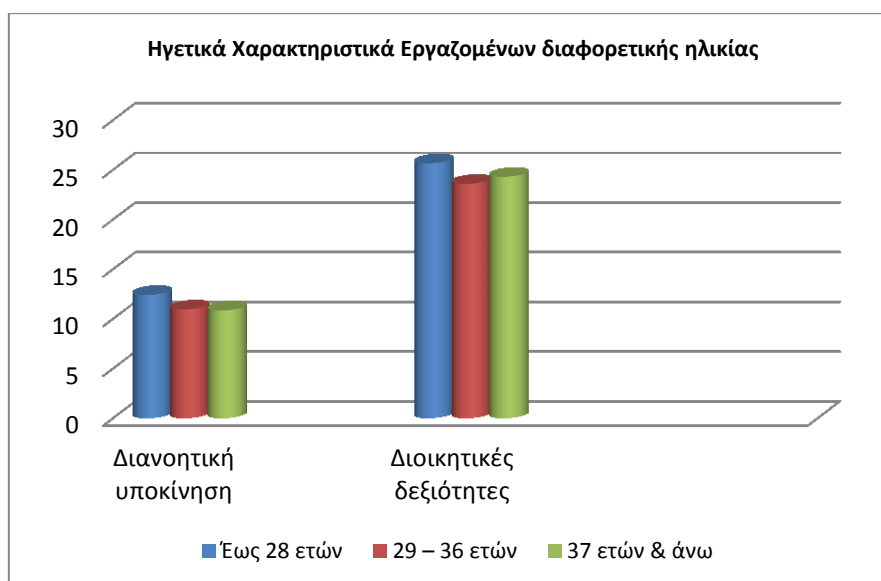
	Άνδρες M/SD	Γυναίκες M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.22 (2.37)	11.31 (2.50)
Διοικητικές δεξιότητες	24.34 (6.60)	24.43 (6.25)

Στον Πίνακα 4.29 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των δύο ομάδων.

Πίνακας 4.30 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών M/SD	29 – 36 ετών M/SD	37 ετών & άνω M/SD
Διανοητική υποκίνηση	12.41 (2.22)	10.95 (2.59)	10.85 (2.22)
Διοικητικές δεξιότητες	25.66 (6.06)	23.59 (6.58)	24.30 (6.38)

Στον Πίνακα 4.30 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .885$, $F_{2,317} = 9.953$, $p < .001$, $\eta^2_p = .059$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της διανοητικής υποκίνησης ($F_{2,317} = 12.399$, $p < .001$, $\eta^2_p = .073$), με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές τόσο έναντι της ηλικιακής ομάδας 29-36 ετών ($MD=1.45$, $p < .001$) όσο και έναντι της ομάδας 37 ετών και άνω ($MD=1.55$, $p < .001$) (Γράφημα 4.20).



Γράφημα 4.20. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.31 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

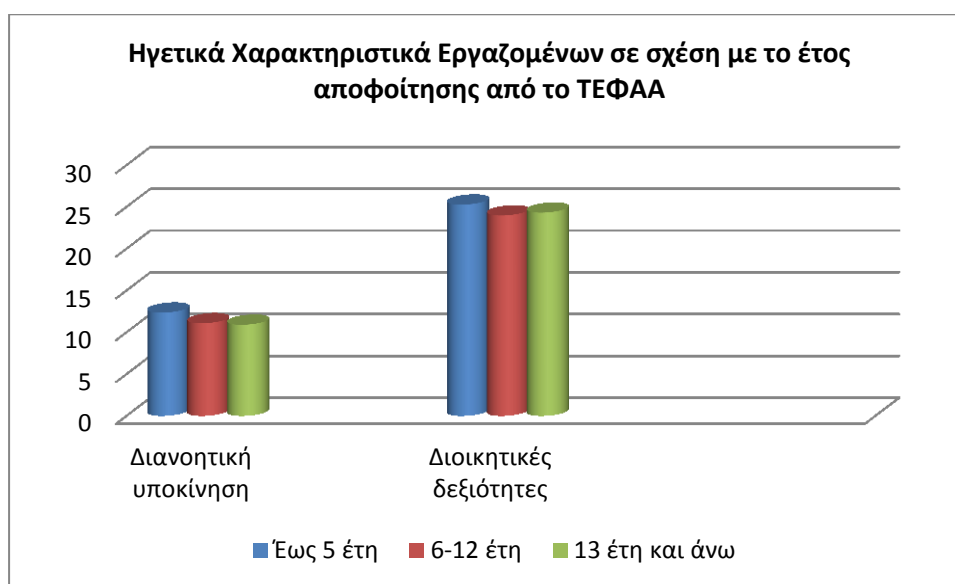
	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.19 (2.48)	11.42 (2.61)	11.39 (1.89)	11.95 (2.86)	12.00 (1.88)	10.38 (2.48)
Διοικητικές δεξιότητες	23.69 (6.61)	25.11 (6.32)	25.28 (5.06)	25.77 (7.45)	25.73 (6.09)	24.26 (6.53)

Στον Πίνακα 4.31 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό ΤΕΦΑΑ.

Πίνακας 4.32 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη M/SD	6-12 έτη M/SD	13 έτη και άνω M/SD
Διανοητική υποκίνηση	12.35 (2.14)	11.08 (2.66)	10.90 (2.23)
Διοικητικές δεξιότητες	25.27 (5.84)	23.97 (6.77)	24.31 (6.36)

Στον Πίνακα 4.32 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (Wilks' $\Lambda = .901$, $F_{2,317} = 8.467$, $p < .001$, $\eta^2_p = .051$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της διανοητικής υποκίνησης ($F_{2,317} = 8.974$, $p < .001$, $\eta^2_p = .054$), με τους εργαζόμενους που έχουν έως πέντε [5] έτη από την λήψη του πτυχίου τους να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές τόσο έναντι εκείνων που έχουν αποφοιτήσει από 6-12 χρόνια ($MD=1.26$, $p < .01$) όσο και εκείνων που έχουν αποφοιτήσει πάνω από 13 χρόνια ($MD=1.44$, $p < .001$) (Γράφημα 4.21).

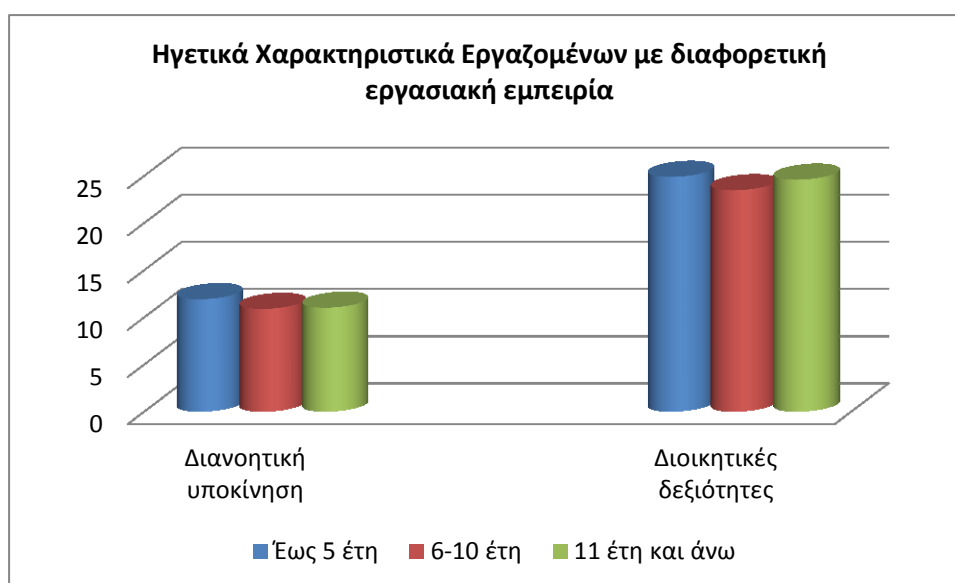


Γράφημα 4.21. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό έτος αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.

Πίνακας 4.33 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

	Έως 5 έτη M/SD	6-10 έτη M/SD	11 έτη και άνω M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.93 (2.48)	10.90 (2.57)	11.03 (2.23)
Διοικητικές δεξιότητες	24.90 (6.46)	23.48 (6.48)	24.60 (6.30)

Στον Πίνακα 4.33 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εμπειρία (Wilks' $\Lambda = .934$, $F_{2,317} = 5.509$, $p < .001$, $\eta^2_p = .034$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της διανοητικής υποκίνησης ($F_{2,317} = 5.394$, $p < .01$, $\eta^2_p = .033$), με τους εργαζόμενους που έχουν εργασιακή εμπειρία έως πέντε [5] έτη να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές τόσο έναντι των συναδέλφων τους με εργασιακή εμπειρία μεταξύ 6-10 χρόνια ($MD=1.03$, $p < .01$), όσο και έναντι εκείνων με εμπειρία 11 έτη και άνω ($MD=.91$, $p < .01$) (Γράφημα 4.22).



Γράφημα 4.22. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 4.34 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Έως 2 έτη M/SD	3-6 έτη M/SD	7 έτη και άνω M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.68 (2.25)	11.35 (2.66)	10.98 (2.32)
Διοικητικές δεξιότητες	24.63 (5.88)	23.85 (6.68)	24.71 (6.47)

Στον Πίνακα 4.34 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.35 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

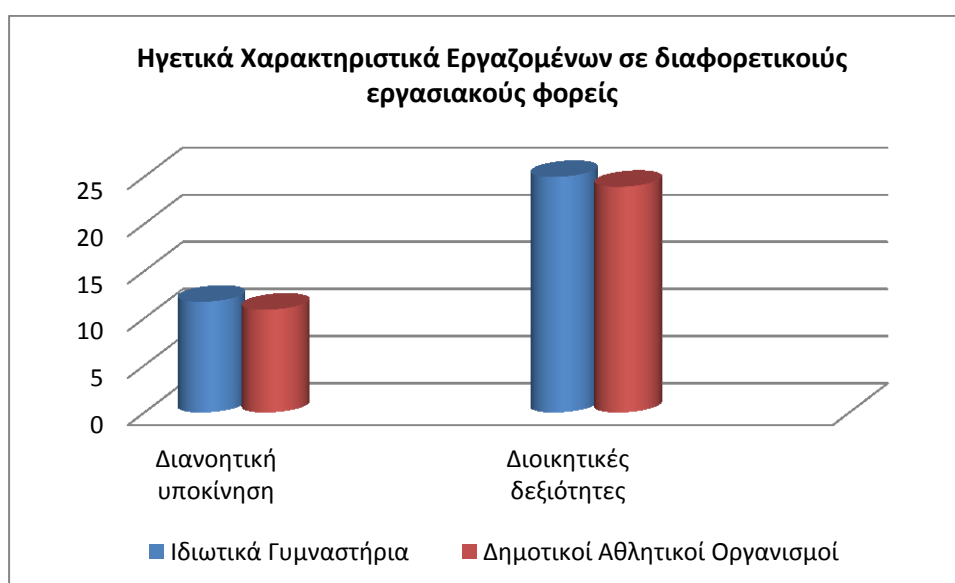
	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.37 (2.52)	11.68 (2.29)	10.83 (2.38)
Διοικητικές δεξιότητες	24.20 (6.47)	25.68 (5.92)	23.71 (6.57)

Στον Πίνακα 4.35 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.36 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια M/SD	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί M/SD
Διανοητική υποκίνηση	11.73 (2.29)	10.89 (2.49)
Διοικητικές δεξιότητες	24.96 (6.07)	23.91 (6.65)

Στον Πίνακα 4.36 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων που εργάζονται σε διαφορετικούς φορείς. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους των ιδιωτικών γυμναστηρίων σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς (Wilks' $\Lambda = .960$, $F_{1,318} = 6.685$, $p < .001$, $\eta^2_p = .040$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της διανοητικής υποκίνησης ($F_{1,318} = 9.871$, $p < .01$, $\eta^2_p = .030$) με τους εργαζόμενους στα ιδιωτικά γυμναστήρια να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους εργαζόμενους στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. (Γράφημα 4.23).



Γράφημα 4.23. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.

4.3.5 T-test και Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης.

Πίνακας 4.37 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

	Άνδρες	Γυναίκες
	M/SD	M/SD
Εργασιακή Απόδοση	39.35 (8.03)	39.86 (8.18)

Στον Πίνακα 4.37 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου. Τα αποτελέσματα της t-test ανάλυσης για ανεξάρτητα δείγματα δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

Πίνακας 4.38 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών	29 – 36 ετών	37 ετών & άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Εργασιακή Απόδοση	41.35 (6.62)	39.40 (8.45)	38.77 (8.52)

Στον Πίνακα 4.38 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.39 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
Εργασιακή απόδοση	39.06 (8.72)	39.71 (7.44)	40.95 (6.21)	42.72 (6.37)	40.80 (6.48)	37.57 (9.49)

Στον Πίνακα 4.39 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

Πίνακας 4.40 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη	6-12 έτη	13 έτη και άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Εργασιακή απόδοση	41.07 (6.52)	39.78 (8.38)	38.80 (8.51)

Στον Πίνακα 4.40 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.41 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν.

	Έως 5 έτη	6-10 έτη	11 έτη και άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Εργασιακή απόδοση	40.45 (7.35)	39.09 (8.17)	39.38 (8.58)

Στον Πίνακα 4.41 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών.

Πίνακας 4.42 Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Έως 2 έτη <i>M/SD</i>	3-6 έτη <i>M/SD</i>	7 έτη και άνω <i>M/SD</i>
Εργασιακή απόδοση	40.64 (6.40)	39.09 (8.34)	39.51 (8.75)

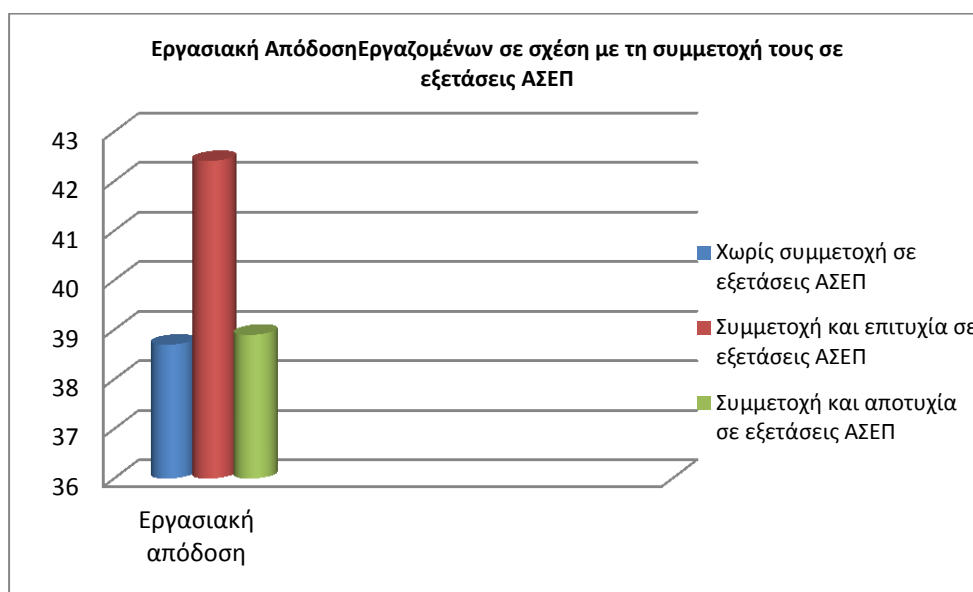
Στον Πίνακα 4.42 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ της διαφορετικής εμπειρίας που διαθέτουν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 4.43 Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ <i>M/SD</i>	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ <i>M/SD</i>	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ <i>M/SD</i>
Εργασιακή απόδοση	38.70 (8.35)	42.41 (6.53)	38.90 (8.41)

Στον Πίνακα 4.43 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα τη ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στις συγκεκριμένες εξετάσεις και πέτυχαν στον διαγωνισμό σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν ($F_{2,317} = 5.947$, $p < .01$) Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της εργασιακής απόδοσης με τους εργαζόμενους που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές τόσο έναντι των συναδέλφων τους που δεν συμμετείχαν σε αντίστοιχους διαγωνισμούς (MD =

3.70, $p < .01$) όσο και έναντι των εργαζομένων που συμμετείχαν σε διαγωνισμούς ΑΣΕΠ αλλά δεν κατάφεραν να επιτύχουν σ' αυτούς ($MD = 3.51$, $p < .05$) (Γράφημα 4.24).

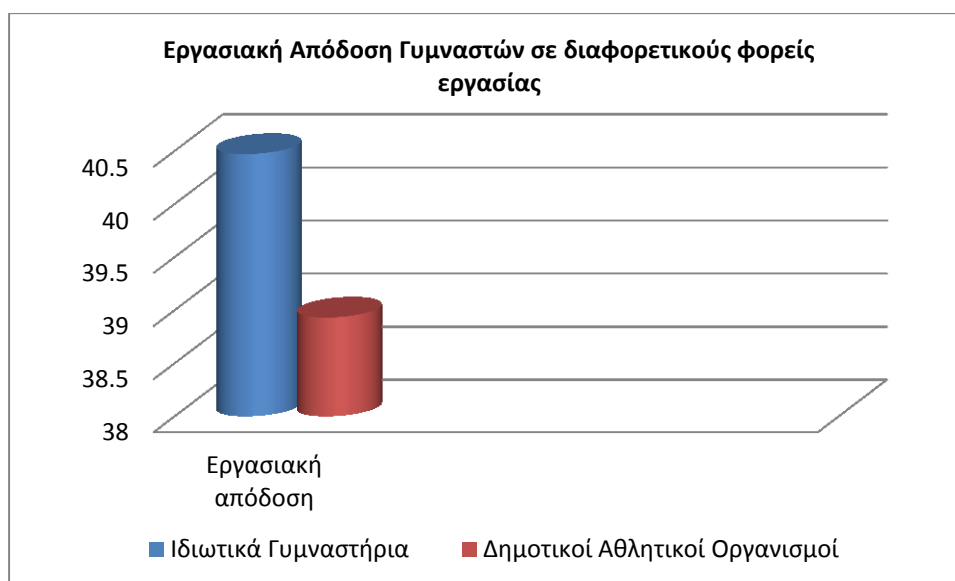


Γράφημα 4.24. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Αξιολόγηση της Εργασιακής Απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τη συμμετοχή τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

Πίνακας 4.44 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό φορέα εργασίας.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί
	M/SD	M/SD
Εργασιακή απόδοση	40.47 (7.26)	38.93 (8.71)

Στον Πίνακα 4.44 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) του παράγοντα στο Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Απόδοσης μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας. Τα αποτελέσματα της t-test ανάλυσης για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς, με τους εργαζόμενους σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια να παρουσιάζουν υψηλότερα σκορ στην εργασιακή τους απόδοση σε σχέση με τους εργαζόμενους σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς ($t=1.69$ $p < .05$) (Γράφημα, 4.25).



Γράφημα 4.25. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην Αξιολόγηση της Εργασιακής Απόδοσης εργαζομένων σε διαφορετικούς εργασιακούς φορείς.

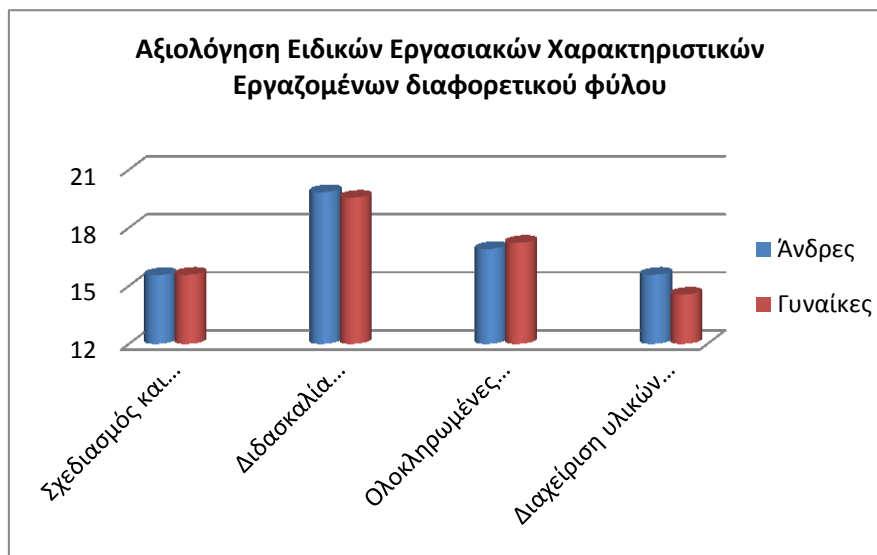
4.3.6 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης στο Ερωτηματολόγιο Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών.

Πίνακας 4.45 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

	Άνδρες M/SD	Γυναίκες M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	15.55 (3.53)	15.57 (3.12)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	19.84 (3.79)	19.55 (3.68)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	16.90 (4.61)	17.22 (4.77)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.57 (3.34)	14.54 (3.37)

Στον Πίνακα 4.45 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών

διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικού φύλου (Wilks' $\Lambda = .932$, $F_{1,317} = 5.770$, $p < .001$, $\eta^2_p = .068$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα της διαχείρισης περιστατικών και πόρων ($F_{1,317} = 7.394$, $p < .01$, $\eta^2_p = .023$) με τους άνδρες εργαζόμενους να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των γυναικών (Γράφημα 4.26).

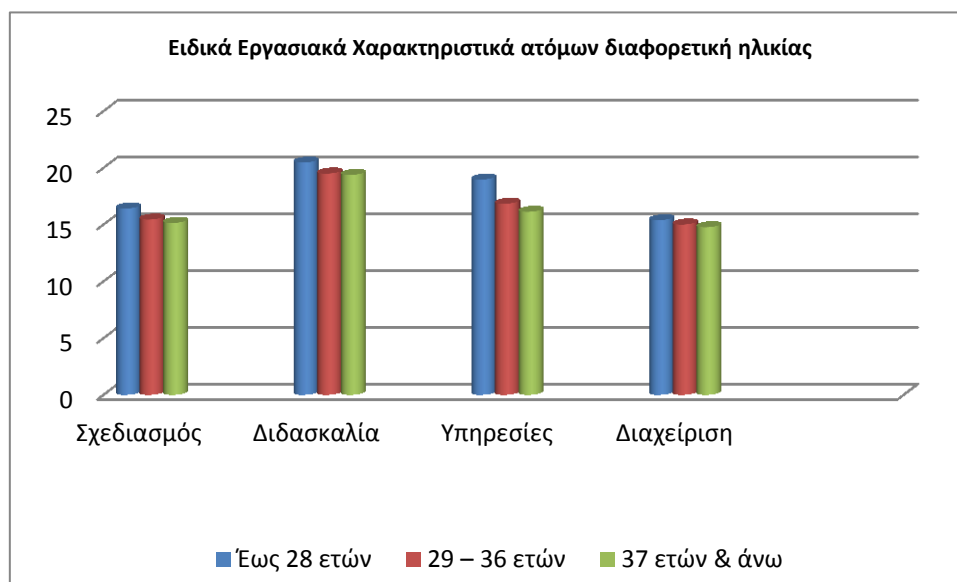


Γράφημα 4.26. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού φύλου.

Πίνακας 4.46 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

	Έως 28 ετών	29 – 36 ετών	37 ετών & άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	16.41 (2.74)	15.44 (3.48)	15.14 (3.39)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	20.46 (3.05)	19.49 (3.89)	19.37 (3.92)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	18.96 (3.76)	16.83 (4.80)	16.12 (4.82)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.38 (3.39)	15.00 (3.39)	14.76 (3.38)

Στον Πίνακα 4.46 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας στο σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας (Wilks' $\Lambda = .918$, $F_{2,316} = 3.438$, $p < .001$, $\eta^2_p = .042$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες: (1) σχεδιασμός και οργάνωση προγραμμάτων άθλησης ($F_{2,316} = 3.791$, $p < .05$, $\eta^2_p = .023$) και (2) στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους πελάτες ($F_{2,316} = 9.745$, $p < .001$, $\eta^2_p = .058$). Συγκεκριμένα οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των συναδέλφων τους ηλικίας από 37 ετών και άνω στον παράγοντα του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης ($MD = 1,26$ $p < .05$) αλλά και στον παράγοντα της παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες ($MD = 2,83$ $p < .01$). Επιπλέον οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (έως 28 ετών) υπερτερούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες έναντι και των εργαζομένων της ηλικιακής ομάδας 29-36 ετών ($MD = 2,12$ $p < .01$) (Γράφημα 4.27).



Γράφημα 4.27. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας.

Πίνακας 4.47 Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης.

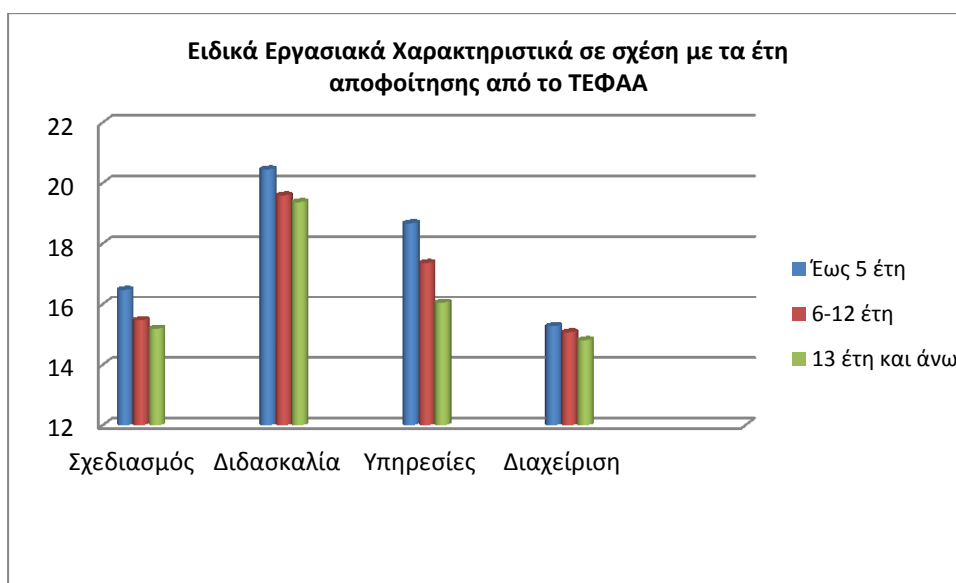
	ΤΕΦΑΑ Αθήνας	ΤΕΦΑΑ Θεσ/νικης	ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής	ΤΕΦΑΑ Τρικάλων	ΤΕΦΑΑ Σερρών	ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού
	<i>M/SD</i>	<i>M/SD</i>	<i>M/SD</i>	<i>M/SD</i>	<i>M/SD</i>	<i>M/SD</i>
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	15.13 (3.55)	15.97 (2.96)	16.63 (2.00)	15.95 (3.35)	16.66 (3.03)	14.88 (3.68)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	19.29 (4.14)	19.90 (3.05)	20.54 (2.21)	20.40 (3.43)	20.46 (3.48)	19.30 (4.23)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	16.72 (4.68)	17.35 (5.02)	18.26 (3.77)	17.18 (5.51)	18.80 (4.17)	15.76 (4.95)
Διαχείριση υλικών και πόρων	14.76 (3.60)	15.42 (2.89)	15.45 (2.88)	15.36 (3.37)	15.26 (4.21)	14.61 (3.11)

Στον Πίνακα 4.47 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικό τμήμα αποφοίτησης. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης δεν έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων από διαφορετικό ΤΕΦΑΑ αποφοίτησης.

Πίνακας 4.48 Μέσες τιμές (*M*), τυπικές αποκλίσεις (*SD*) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ.

	Έως 5 έτη <i>M/SD</i>	6-12 έτη <i>M/SD</i>	13 έτη και άνω <i>M/SD</i>
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	16.47 (2.72)	15.47 (3.41)	15.19 (3.41)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	20.45 (2.89)	19.59 (3.93)	19.37 (3.89)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	18.67 (3.68)	17.36 (4.87)	16.05 (4.77)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.27 (3.30)	15.07 (3.54)	14.81 (3.31)

Στον Πίνακα 4.48 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης τους από το ΤΕΦΑΑ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και των ετών αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (Wilks' $\Lambda = .923$, $F_{2,316} = 3.185$, $p < .001$, $\eta^2_p = .039$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες: (1) του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης ($F_{2,316} = 3.492$, $p < .05$, $\eta^2_p = .022$) και (2) των ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες ($F_{2,316} = 7.738$, $p < .001$, $\eta^2_p = .047$). Συγκεκριμένα οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν έως πέντε [5] έτη από την λήψη του πτυχίου τους εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των συναδέλφων τους που έχουν αποφοιτήσει πάνω από δεκατρία [13] χρόνια στην οργάνωση και τον σχεδιασμό των προγραμμάτων άθλησης ($MD = 1,27$ $p < .05$) και στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες ($MD = 2,62$ $p < .001$) (Γράφημα 4.28).

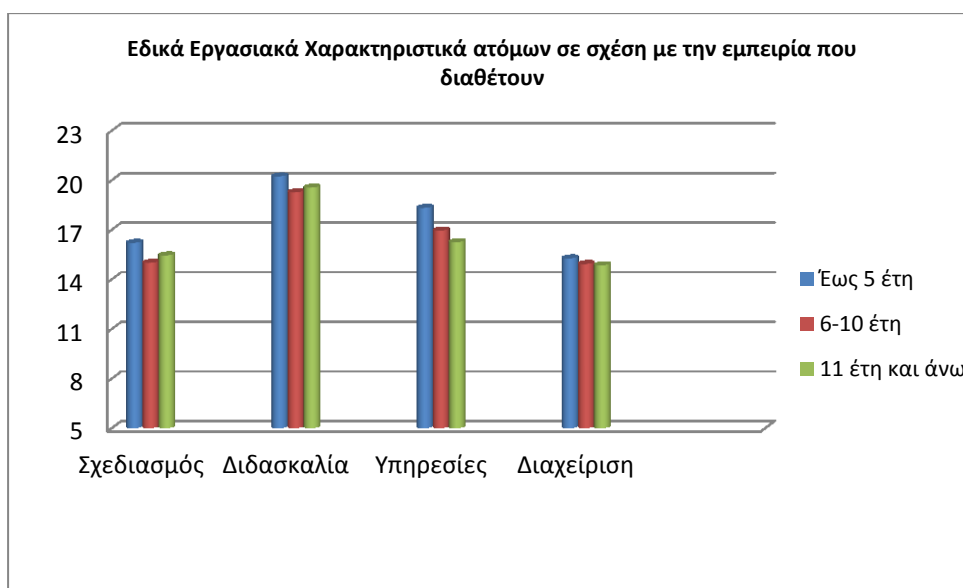


Γράφημα 4.28. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη αποφοίτησης.

Πίνακας 4.49 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

	Έως 5 έτη	6-10 έτη	11 έτη και άνω
	M/SD	M/SD	M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	16.21 (3.01)	15.00 (3.37)	15.45 (3.40)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	20.23 (3.17)	19.26 (4.06)	19.55 (3.85)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	18.32 (4.25)	16.95 (4.84)	16.25 (4.75)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.27 (3.50)	14.93 (3.36)	14.85 (3.33)

Στον Πίνακα 4.49 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία (Wilks' $\Lambda = .927$, $F_{2,316} = 3.004$, $p < .01$, $\eta^2_p = .037$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες: (1) του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης ($F_{2,316} = 3.256$, $p < .05$, $\eta^2_p = .020$) και (2) των ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες ($F_{2,316} = 5.702$, $p < .01$, $\eta^2_p = .035$). Συγκεκριμένα, οι post-hoc αναλύσεις μέσω του Tukey's test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν έως πέντε [5] έτη εργασιακή εμπειρία εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των συναδέλφων τους που έχουν από 6-10 χρόνια εργασιακή εμπειρία στον παράγοντα του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης ($MD = 1,21$ $p < .05$). Επιπλέον, οι έχοντες εμπειρία έως πέντε [5] έτη παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές έναντι εκείνων που εργάζονται πάνω από έντεκα [11] χρόνια στον παράγοντα των ολοκληρωμένων, ποιοτικών υπηρεσιών ($MD = 2,06$ $p < .01$). (Γράφημα 4.29).



Γράφημα 4.29. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 4.50 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Έως 2 έτη M/SD	3-6 έτη M/SD	7 έτη και άνω M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	16.11 (2.95)	15.44 (3.31)	15.35 (3.47)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	20.39 (3.07)	19.41 (3.89)	19.50 (3.90)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	18.14 (4.13)	17.32 (4.86)	16.26 (4.74)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.25 (3.22)	15.03 (3.54)	14.84 (3.36)

Στον Πίνακα 4.50 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική εμπειρία στην ίδια επιχείρηση (Wilks' $\Lambda = .952$, $F_{2,316} = 1.964$, $p < .05$, $\eta^2_p = .024$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα των ολοκληρωμένων

υπηρεσιών προς τους πελάτες ($F_{2,316} = 4.167, p < .05, \eta^2_p = .026$). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που έχουν έως δύο [2] έτη εργασιακή εμπειρία στην συγκεκριμένη επιχείρηση εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονται για διάστημα πάνω από επτά [7] έτη στην ίδια επιχείρηση ($MD = 1,87 p < .05$). (Γράφημα 4.30).

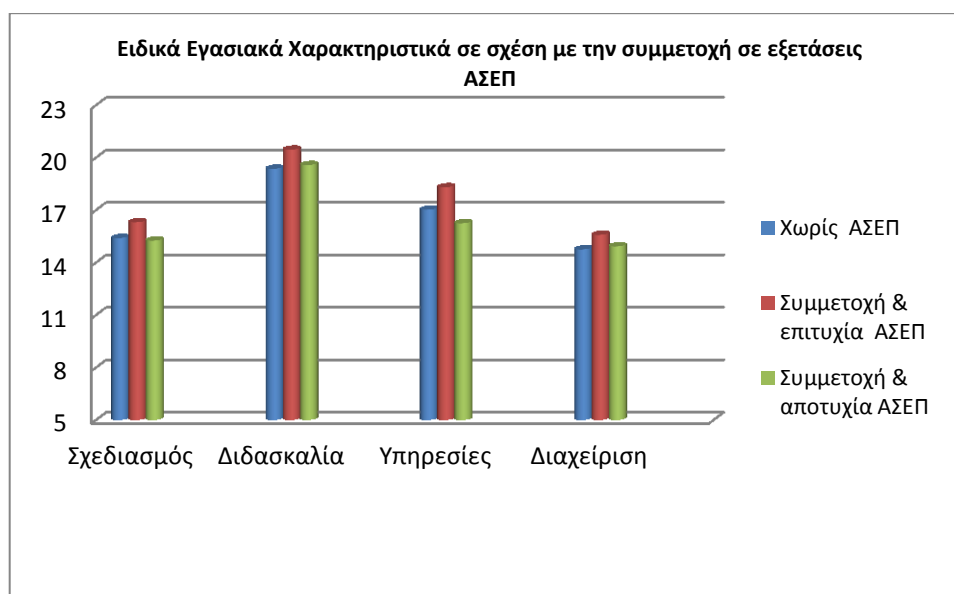


Γράφημα 4.30. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση.

Πίνακας 4.51 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

	Χωρίς συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και επιτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD	Συμμετοχή και αποτυχία σε εξετάσεις ΑΣΕΠ M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	15.40 (3.46)	16.30 (2.81)	15.25 (3.35)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	19.36 (3.75)	20.45 (3.21)	19.57 (4.01)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	17.02 (4.74)	18.30 (4.15)	16.24 (4.85)
Διαχείριση υλικών και πόρων	14.75 (3.54)	15.58 (3.06)	14.92 (3.37)

Στον Πίνακα 4.51 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στις συγκεκριμένες εξετάσεις και πέτυχαν στον διαγωνισμό σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν ($Wilks' \Lambda = .954, F_{2,316} = 1.866, p < .05, \eta^2_p = .023$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στον παράγοντα των ολοκληρωμένων, ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες ($F_{2,316} = 4.223, p < .05, \eta^2_p = .026$) με τους εργαζόμενους που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές από τους υπόλοιπους εργαζομένους και ειδικά με την 3^η κατηγορία αυτών που συμμετείχαν σε εξετάσεις ΑΣΕΠ και απέτυχαν ($MD = 2,06, p < .05$). (Γράφημα 4.31).

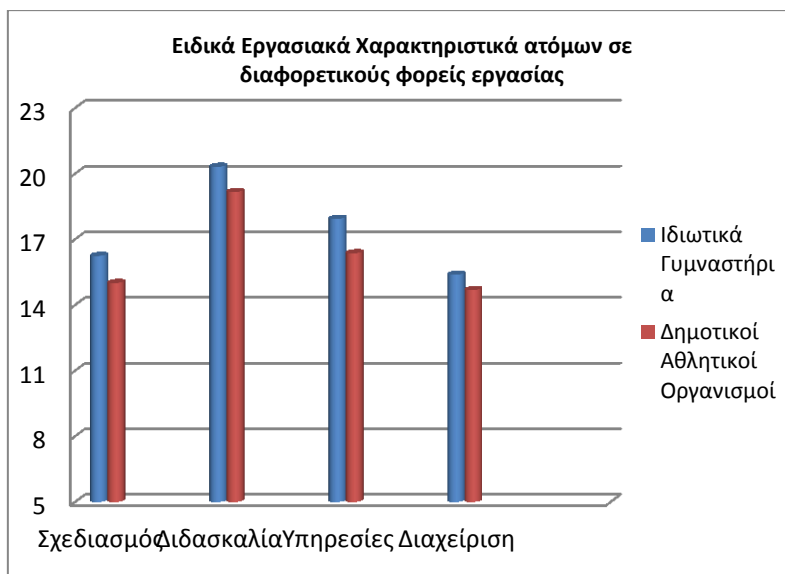


Γράφημα 4.31. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στην αξιολόγηση των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων και της συμμετοχής τους σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ.

Πίνακας 4.52 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς εργασιακούς φορείς.

	Ιδιωτικά Γυμναστήρια	Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί
	M/SD	M/SD
Σχεδιασμός και Οργάνωση προγραμμάτων άθλησης	16.24 (2.89)	15.00 (3.52)
Διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης	20.31 (3.28)	19.16 (3.99)
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών	17.93 (4.23)	16.36 (4.94)
Διαχείριση υλικών και πόρων	15.38 (3.43)	14.68 (3.33)

Στον Πίνακα 4.52 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων του Ερωτηματολογίου των Ειδικών Εργασιακών Χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε διαφορετικούς φορείς. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τους εργαζόμενους των ιδιωτικών γυμναστηρίων σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς (Wilks' $\Lambda = .960$, $F_{1,317} = 3.250$, $p < .05$, $\eta^2_p = .040$). Οι επιμέρους αναλύσεις έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους παράγοντες [1] του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης ($F_{1,317} = 11.394$, $p < .001$, $\eta^2_p = .035$), [2] της διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης ($F_{1,317} = 7.762$, $p < .01$, $\eta^2_p = .024$), και [3] στην παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες ($F_{1,317} = 9.054$, $p < .01$, $\eta^2_p = .028$), με τους εργαζόμενους στα ιδιωτικά γυμναστήρια να εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές έναντι των συναδέλφων τους που εργάζονται στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. (Γράφημα 4.32).



Γράφημα 4.32. Ραβδοειδές διάγραμμα διαφορών στα Ειδικά Εργασιακά Χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικούς φορείς εργασίας.

4.4 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis)

4.4.1 Πρόβλεψη του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis) πραγματοποιήθηκε (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006) προκειμένου να εξετασθεί η συμβολή των αξιολογούμενων μεταβλητών στην πρόβλεψη του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης. Στον Πίνακα 4.53 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα ($SE B$), οι τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (β), οι t -τιμές, και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006). Σχετικά με το σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης ο συντελεστής πρόβλεψης (R) ήταν στατιστικά σημαντικός ($F_{13,306} = 97.888, p = .001$), και οι τιμές του R^2 και του προσαρμοσμένου R^2 (adjusted R^2) ήταν .806 and .798, αντίστοιχα. Σχετικά με τους σημαντικούς προβλεπτές (predictors), ως σημαντικοί προβλεπτές εμφανίσθηκαν η προσήνεια ($\beta = .122$), η ευσυνειδησία ($\beta = -.118$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($\beta = .130$), το γνωστικό υπόβαθρο ($\beta = .341$), ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση ($\beta = .088$), οι διοικητικές δεξιότητες ($\beta = .167$) και η απόδοση του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ($\beta = .317$).

Πίνακας 4.53 Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης

	B	$SE B$	β	t
Προσήνεια	.134	.056	.122	2.419*
Ευσυνειδησία	-.120	.54	-.118	-2.202*
Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες	.119	.050	.130	2.372*
Γνωστικό υπόβαθρο	.343	.045	.341	7.618***
Δια βίου μάθηση	.057	.029	.088	2.014*
Διοικητικές δεξιότητες	.086	.031	.167	2.802**
Απόδοση	.129	.025	.317	5.254***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης στη μεταβλητή «σχεδιασμός και οργάνωση προγραμμάτων άθλησης» (πίνακας 4.53). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σημειώνουν ότι ο σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με την προσήνεια, την ευσυνειδησία, την δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, το γνωστικό υπόβαθρο, τον

προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση, τις διοικητικές δεξιότητες και την απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, γνωστικά χαρακτηριστικά αλλά και ηγετικές ικανότητες δύνανται να προβλέψουν την ποιότητα του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

4.4.2 Πρόβλεψη της διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis) πραγματοποιήθηκε (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006) προκειμένου να εξετασθεί η συμβολή των αξιολογούμενων μεταβλητών στην πρόβλεψη της επαρκούς και ποιοτικής διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης. Στον Πίνακα 4.54 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα ($SE B$), οι τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (β), οι t -τιμές, και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006). Σχετικά με την διδασκαλία των προγραμμάτων άθλησης ο συντελεστής πρόβλεψης (R) ήταν στατιστικά σημαντικός ($F_{13,306} = 69.236, p = .001$), και οι τιμές του R^2 και του προσαρμοσμένου R^2 (adjusted R^2) ήταν .746 and .736, αντίστοιχα. Σχετικά με τους σημαντικούς προβλεπτές (predictors), ως σημαντικοί προβλεπτές εμφανίστηκαν η εξωστρέφεια ($\beta = -.077$), η προσήνεια ($\beta = .135$), η επικοινωνία ($\beta = -.098$), το γνωστικό υπόβαθρο ($\beta = .255$), οι διοικητικές δεξιότητες ($\beta = .211$) και η απόδοση του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ($\beta = .322$).

Πίνακας 4.54 Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης

	B	$SE B$	β	t
Εξωστρέφεια	-.103	.052	-.077	-1.962*
Προσήνεια	.167	.072	.135	2.334*
Επικοινωνία	-.168	.54	-.098	-2.080*
Γνωστική υπόβαθρο	.289	.058	.255	4.977***
Διοικητικές δεξιότητες	.123	.040	.211	3.104**
Απόδοση	.148	.032	.322	4.671***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης στη μεταβλητή «διδασκαλία προγραμμάτων άθλησης» (πίνακας 4.54). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα

σημειώνουν ότι η επαρκής και ποιοτική διδασκαλία των προγραμμάτων άθλησης φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με την εξωστρέφεια, την προσήνεια, την επικοινωνία, το γνωστικό υπόβαθρο, τις διοικητικές δεξιότητες και την απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, το γνωστικό του υπόβαθρο αλλά και οι ηγετικές ικανότητες δύνανται να προβλέψουν την ποιότητα της διδασκαλίας ενός πτυχιούχου φυσικής αγωγής στα προγράμματα άθλησης.

4.4.3 Πρόβλεψη της παροχής ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis) πραγματοποιήθηκε (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006) προκειμένου να εξετασθεί η συμβολή των αξιολογούμενων μεταβλητών στην πρόβλεψη των ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες του γυμναστηρίου. Στον Πίνακα 4.55 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα ($SE B$), οι τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (β), οι t -τιμές, και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006). Σχετικά με την ολοκληρωμένη και ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες του γυμναστηρίου ο συντελεστής πρόβλεψης (R) ήταν στατιστικά σημαντικός ($F_{13,306} = 52.039, p = .001$), και οι τιμές του R^2 και του προσαρμοσμένου R^2 (adjusted R^2) ήταν .689 and .675, αντίστοιχα. Σχετικά με τους σημαντικούς προβλεπτές (predictors), ως σημαντικοί προβλεπτές εμφανίσθηκαν η προσήνεια ($\beta = .142$), η συναισθηματική σταθερότητα ($\beta = -.104$), ο επαγγελματισμός ($\beta = -.095$), ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση ($\beta = .275$), το όραμα ($\beta = .164$) και οι διοικητικές δεξιότητες του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ($\beta = .350$).

Πίνακας 4.55 Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της παροχής ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

	B	$SE B$	β	t
Προσήνεια	.223	.100	.142	2.227*
Συναισθηματική σταθερότητα	-.211	.110	-.104	-1.922*
Επαγγελματισμός	-.302	.133	-.095	-2.270*
Προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση	.255	.052	.275	4.951***
Όραμα	.315	.121	.164	2.606**
Διοικητικές δεξιότητες	.257	.055	.350	4.641***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης στη μεταβλητή «ολοκληρωμένες υπηρεσίες πελατών» (πίνακας 4.55). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σημειώνουν ότι η παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες ενός γυμναστηρίου φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με την προσήνεια, την συναισθηματική σταθερότητα, τον επαγγελματισμό, τον προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση, το όραμα και τις διοικητικές δεξιότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, γνωστικά χαρακτηριστικά, ηγετικές ικανότητες αλλά και επαγγελματική συμπεριφορά δύνανται να προβλέψουν το επίπεδο των υπηρεσιών του πτυχιούχου φυσικής αγωγής προς τους πελάτες του γυμναστηρίου.

4.4.4 Πρόβλεψη διαχείρισης περιστατικών και πόρων.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis) πραγματοποιήθηκε (Cohen *et al*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006) προκειμένου να εξετασθεί η συμβολή των αξιολογούμενων μεταβλητών στην πρόβλεψη της διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών και των πόρων. Στον Πίνακα 4.56 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα ($SE B$), οι τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (β), οι t -τιμές, και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006). Σχετικά με την διαχείριση περιστατικών και πόρων ο συντελεστής πρόβλεψης (R) ήταν στατιστικά σημαντικός ($F_{13,305} = 32.025, p = .001$), και οι τιμές του R^2 και του προσαρμοσμένου R^2 (adjusted R^2) ήταν .599 και .582, αντίστοιχα. Σχετικά με τους σημαντικούς προβλεπτές (predictors), ως σημαντικοί προβλεπτές εμφανίσθηκαν το γνωστικό υπόβαθρο ($\beta = .146$), οι διοικητικές δεξιότητες ($\beta = .403$) και η απόδοση του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ($\beta = .196$).

Πίνακας 4.56 Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών και των πόρων.

	B	$SE B$	β	t
Γνωστικό υπόβαθρο	.151	.067	.146	2.263*
Διοικητικές δεξιότητες	.213	.045	.403	4.694***
Απόδοση	.082	.036	.196	2.259*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης στη μεταβλητή «διαχείριση περιστατικών και πόρων» (πίνακας 4.56). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σημειώνουν ότι η διαχείριση των κρίσιμων περιστατικών και των πόρων φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με το γνωστικό υπόβαθρο, τις διοικητικές δεξιότητες και την απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι γνωστικά χαρακτηριστικά αλλά και ηγετικές ικανότητες δύνανται να προβλέψουν τον τρόπο της διαχείρισης των περιστατικών αλλά και των πόρων από την πλευρά του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

4.4.5 Πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Η πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis) πραγματοποιήθηκε (Cohen, *et al.* 2003; Tabachnick & Fidell, 2006) προκειμένου να εξετασθεί η συμβολή των αξιολογούμενων μεταβλητών στην πρόβλεψη της απόδοσης του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής. Στον Πίνακα 4.57 παρουσιάζονται οι μη τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (B), το τυποποιημένο σφάλμα ($SE B$), οι τυποποιημένοι δείκτες παλινδρόμησης (β), οι t -τιμές, και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) (Cohen *et al.*, 2003; Tabachnick & Fidell, 2006). Σχετικά με την εργασιακή απόδοση του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ο συντελεστής πρόβλεψης (R) ήταν στατιστικά σημαντικός ($F_{12,307} = 121.123, p = .001$), και οι τιμές του R^2 και του προσαρμοσμένου R^2 (adjusted R^2) ήταν .826 and .819, αντίστοιχα. Σχετικά με τους σημαντικούς προβλεπτές (predictors), ως σημαντικοί προβλεπτές εμφανίσθηκαν η ευσυνειδησία ($\beta = .395$), οι διαπροσωπικές σχέσεις ($\beta = .166$), ο επαγγελματισμός ($\beta = .125$), το όραμα ($\beta = .131$) και οι διοικητικές δεξιότητες του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής ($\beta = .124$).

Πίνακας 4.57 Πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής

	B	$SE B$	β	t
Ευσυνειδησία	.982	.113	.395	8.670***
Διαπροσωπικές σχέσεις	.324	.100	.166	3.225***
Επαγγελματισμός	.688	.167	.125	4.121***
Όραμα	.437	.154	.131	2.838**
Διοικητικές δεξιότητες	.157	.071	.124	2.216*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης στη μεταβλητή «εργασιακή απόδοση» (πίνακας 4.57). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σημειώνουν ότι η εργασιακή απόδοση ενός πτυχιούχου φυσικής αγωγής φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με την ευσυνειδησία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τον επαγγελματισμό, το όραμα και τις διοικητικές δεξιότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, της επαγγελματικής συμπεριφοράς αλλά και οι ηγετικές του ικανότητες δύνανται να προβλέψουν την εργασιακή απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συζήτηση

5.1 Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν να σχεδιάσει ένα πολυδιάστατο μοντέλο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης των πτυχιούχων φυσικής αγωγής. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, για την ευημερία και την ανταγωνιστικότητά του. Η εργασία προσπάθησε να καταδείξει ότι η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων, η πλέον αμφιλεγόμενη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ), δεν αποτελεί πολυτέλεια για τον οργανισμό αλλά αντίθετα πρέπει να ενσωματώνεται ως αναπόσπαστο κομμάτι της νοοτροπίας του. Πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση ως ευκαιρία για επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα με στόχο την ευημερία του οργανισμού. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποτιμά μέσα από έγκυρες, αξιόπιστες και αντικειμενικές διαδικασίες την απόδοση των στελεχών της, να εντοπίζει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, συμβάλλει στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού, στη μακροχρόνια επιτυχία, στην ανάπτυξη και την κερδοφορία. Η προσπάθεια προσδιορισμού, αποτίμησης και αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, μέσα από ένα πολυπαραγοντικό μοντέλο που εκτιμά ποικίλες παραμέτρους αποτελεί τη σημαντικότερη συνεισφορά στη γνώση αυτής της μελέτης.

Στην παρούσα εργασία διατυπώθηκε η υπόθεση ότι ανεξάρτητες μεταβλητές όπως *το φύλο, η ηλικία, το ίδρυμα αποφοίτησης, το έτος αποφοίτησης η γενική εργασιακή εμπειρία, τα χρόνια υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση και η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ* επιδρούν στατιστικά σημαντικά σε διαστάσεις της προσωπικότητας, της επαγγελματικής συμπεριφοράς, τις ηγετικές ικανότητες, τη γνωστική κατάσταση, τη γενική και ειδική εργασιακή απόδοση του αξιολογούμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Επιπλέον, εξετάστηκε η συμβολή των αξιολογούμενων παραγόντων της προσωπικότητας, της συμπεριφοράς, της ηγεσίας, του γνωστικού υπόβαθρου και της απόδοσης, στην πρόβλεψη (α) του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης, (β) της αποτελεσματικής διδασκαλίας, (γ) των ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών, (δ) της διαχείρισης περιστατικών και πόρων και (ε) της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου γυμναστή. Αναλυτικά για κάθε παράγοντα και τις μεταβλητές του τα ευρήματα θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής:

5.2 Προσωπικότητα Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

Η προσωπικότητα των πτυχιούχων φυσικής αγωγής περιγράφηκε μέσα από τις διαστάσεις της Μεγάλης Πεντάδας: α) εξωστρέφεια, β) Προσήνεια, γ) Ευσυνειδησία, δ) Συναισθηματική σταθερότητα και ε) Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν αυτές οι πέντε διαστάσεις, προσδιορίζουν με ακρίβεια τις παραμέτρους που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αποκαλύπτουν τις πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου (Costa & McCrae, 1992; McCrae & John, 1992; John, 1990; Goldberg, 1990).

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται οι στατιστικές υποθέσεις, ότι η προσωπικότητα επηρεάζεται από την ηλικία (H₂), το έτος αποφοίτησης (H₄), τα χρόνια υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση (H₆), τη συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ (H₇) και τον φορέα εργασίας (H₈) ενώ απορρίπτονται οι στατιστικές υποθέσεις που αφορούν στο φύλο (H₁), στο ίδρυμα αποφοίτησης (H₃) και στην γενική εργασιακή εμπειρία (H₅).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την εικόνα που παρουσιάστηκε, η ηλικία φαίνεται να επιδρά σημαντικά σε παράγοντες της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, μεταβλητές που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Νέοι άνθρωποι έως 28 ετών τείνουν να είναι περισσότερο εξωστρεφείς, κοινωνικοί και δραστήριοι. Διαθέτουν περισσότερο δυναμισμό και ενέργεια έναντι των μεγαλύτερων τους, ενώ διακρίνονται για την αυτοπεποίθησή τους. Έχουν θετική στάση για τη ζωή και χαρακτηρίζονται ως ζεστοί και ευχάριστοι άνθρωποι. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με άλλες μελέτες που υποστηρίζουν ότι νεαροί ενήλικες μεταξύ 20-25 ετών παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά εξωστρέφειας σε σχέση τους μεγαλύτερους σε ηλικία (Costa & McCrae, 1994; Goldberg, 1992). Επιπλέον, η ηλικία φαίνεται να επιδρά σημαντικά στη δεκτικότητα του ατόμου σε νέες εμπειρίες, στην αλλαγή και την καινοτομία. Οι νέοι άνθρωποι παρουσιάζονται πιο εποικοδομητικοί στην αναζήτηση νέων εμπειριών και στις προκλήσεις. Παρουσιάζουν καλύτερη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές των καταστάσεων και των καθηκόντων. Είναι άνθρωποι δημιουργικοί, καινοτόμοι, εφευρετικοί με νέες πρωτότυπες ιδέες, άτομα που παίρνουν πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Έχουν την τάση να αντλούν ευχαρίστηση από νέες εμπειρίες και ιδέες. Η δεκτικότητα των νέων, τους κάνει να υιοθετούν θετικές στάσεις απέναντι στην επιχειρησιακή καινοτομία και διευκολύνει την οργανωσιακή αλλαγή (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις αναφορές της βιβλιογραφίας, που υποστηρίζουν ότι οι νέοι άνθρωποι εκδηλώνουν αυξητικές τάσεις στην δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (Branje, Van Lieshout & Gerris, 2007; Pullmann, Raudsepp & Allik, 2006; Roberts & Mroczek, 2008;

Soto, John, Gosling & Potter, 2011). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Barrick και Mount (1991) η δεκτικότητα στην εμπειρία εμφανίζει σημαντική συσχέτιση με τη νοητική ικανότητα, γεγονός που σημαίνει ότι άτομα που είναι ανοιχτά σε καινούργιες εμπειρίες πιθανόν να έχουν και το νοητικό εκείνο επίπεδο για να μάθουν περισσότερα. Τέλος το εύρημα ότι η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα στην εμπειρία παρουσιάζονται σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων που έχουν λίγα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ και μικρή εργασιακή εμπειρία φαίνεται να σχετίζεται και να εξηγείται από το νεαρό της ηλικίας που αναλύθηκε προηγουμένως.

Ενδιαφέρον εύρημα στην παρούσα μελέτη αποτελεί η θετική συσχέτιση της επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ με την προσωπικότητα του ατόμου. Συγκεκριμένα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών παρουσιάζουν υψηλότερα σκορ στην *εξωστρέφεια, στην ευσυνειδησία και την προσήνεια* σε σχέση με τους συναδέλφους τους, που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία αφού η ευσυνειδησία φαίνεται να είναι ο πιο έγκυρος, σταθερός και δυνατός παράγοντας για την επιτυχία και τα υψηλά ακαδημαϊκά αποτελέσματα (Barrick & Mount, 1991; Goff & Ackerman, 1992; Mount, Barrick & Strauss, 1999). Σύμφωνα με τους Halfhil, Nielsen, Suundstrom και Weinbaecher (2005) υψηλά σκορ του εργαζόμενου στον παράγοντα της ευσυνειδησίας φανερώνουν την τάση του ατόμου να επιδεικνύει επιμονή, παρακίνηση και οργανωτικότητα στην επίτευξη στόχων, προσήλωση στην επιτυχία.

Επιπλέον οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση της ευσυνειδησίας με την προσήνεια και λειτουργούν συμπληρωματικά. Έτσι ομάδες ατόμων που διαθέτουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αναπτύσσουν αυξημένες τάσεις συνέργειας με αποτέλεσμα αυξημένη εργασιακή απόδοση. Εξάλλου όπως υποστηρίζουν οι Witt, Burke, Barrick και Mount (2002) αλλά και οι Peeters, Van Tuijl Rutte και Reymen (2006) η προσήνεια χωρίς ένα ικανό επίπεδο ευσυνειδησίας δεν οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και στην επιτυχία. Η αλληλεπίδραση των δύο παραγόντων επιβεβαιώθηκε και στην παρούσα μελέτη. Τέλος τα αποτελέσματα της εργασίας που συσχετίζουν την εξωστρέφεια με την ευσυνειδησία, επιβεβαιώνονται από την μελέτη των Kichuk και Wiesner (1997) που υποστηρίζουν ότι επιτυχημένη ομάδα είναι εκείνη που παρουσιάζει υψηλό βαθμό εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας.

5.3 Επαγγελματική Συμπεριφορά Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

Η επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής περιγράφηκε υπό το πρίσμα της θεωρίας της «πλαισιακής απόδοσης» των Motowidlo, Borman και Schmit (1997). Έτσι, εντοπίστηκαν ενέργειες και συμπεριφορές που αν και δεν έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία, την υποβοηθούν, την ενισχύουν προάγοντας την ατομική, ομαδική και εταιρική απόδοση. Ερευνήθηκαν άτυποι κανόνες συμπεριφοράς (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση, αλληλεγγύη), που συνήθως είναι πέρα από τους επίσημα ανατιθέμενους ρόλους και πηγάζουν από την προσωπικότητα, την θετική σκέψη και την παρακίνηση του εργαζόμενου, δημιουργώντας ένα ιδανικό περιβάλλον απόδοσης (Borman & Motowidlo, 1997; Conway, 1999). Κύριοι στόχοι των αξιολογικών κρίσεων της επαγγελματικής συμπεριφοράς των αθλητικών στελεχών ήταν η ανίχνευση της αφοσίωσης στη δουλειά, της διαπροσωπικής διευκόλυνσης και των συνεργατικών συμπεριφορών (backing-up behaviors).

Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα οι ανεξάρτητες μεταβλητές που φαίνεται να επιδρούν σημαντικά στην επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων και να επιβεβαιώνουν τις στατιστικές υποθέσεις είναι η ηλικία (H_{10}), η επιτυχής συμμετοχή σε εξετάσεις ΑΣΕΠ (H_{15}), και ο εργασιακός φορέας (H_{15}). Απορρίφθηκαν οι στατιστικές υποθέσεις που αφορούσαν στο φύλο (H_9), στο ίδρυμα αποφοίτησης (H_{11}), στα έτη αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο (H_{12}), στην γενική εργασιακή εμπειρία (H_{13}) και στην εμπειρία εντός της ίδιας επιχείρησης (H_{14}).

Από τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι η ηλικία επιδρά σημαντικά στην επαγγελματική συμπεριφορά επηρεάζοντας πρωτίστως την ανάπτυξη των καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Προέκυψε ότι νέοι άνθρωποι (έως την ηλικία των 28 ετών) αναπτύσσουν πιο εύκολα θετικές σχέσεις με τους πελάτες, ενώ συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Επιπλέον αντιδρούν με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των προϊσταμένων τους και διατηρούν την αυτοκυριαρχία και την ψυχραιμία τους στον εργασιακό χώρο. Είναι αξιοπρεπείς, ευγενικοί και με καλή διάθεση έναντι των άλλων. Χειρίζονται με προσοχή και διακριτικότητα θέματα που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά, όπως το ιατρικό ιστορικό των πελατών. Σύμφωνα με τους Bowers, Pharmer και Salas (2000) οι νέοι ηλικιακά άνθρωποι με την εξωστρέφεια και την προσήνεια που συχνά τους διακρίνει μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, αφού η απόδοση μιας ομάδας στηρίζεται κυρίως στην επικοινωνία, στις συνεργατικές σχέσεις και στο συντονισμό των μελών της.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα της μελέτης ήταν η σημαντική επίδραση της επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ στην εργασιακή συμπεριφορά των στελεχών και ιδιαίτερα στους παράγοντες των *διαπροσωπικών σχέσεων και του Επαγγελματισμού*. Η απόπειρα προσέγγισης, κατανόησης και διατύπωσης του όρου «επαγγελματισμός» αποτελεί ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία. Η εκτεταμένη βιβλιογραφία που συναντά ο αναγνώστης για τον επαγγελματισμό αποκαλύπτει το πολυσύνθετο της έννοιας (Evans, 2008; Hilferty, 2008). Σύμφωνα με την Kolsaker (2008) υπάρχουν εγγενείς δυσκολίες στην αποτύπωση της έννοιας και κυρίως στον εντοπισμό της σύστασης και των χαρακτηριστικών που τον διέπουν. Στην παρούσα έρευνα διαστάσεις του επαγγελματισμού θεωρήθηκαν η εμπιστευτικότητα, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι δεξιότητες επικοινωνίας, ο σεβασμός προς τον πελάτη, η ομιλία, η ενδυμασία και υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες της υψηλής εργασιακής απόδοσης μέσω της εκδήλωσης άριστης επαγγελματικής συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με την προσέγγιση του Beaton (2010), ο οποίος υποστηρίζει ο επαγγελματισμός δεν προσδιορίζεται αποκλειστικά από ένα σύνολο δεξιοτήτων που απαιτούνται εντός δεδομένου επαγγέλματος αλλά αναδύεται μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς, την ειλικρίνεια, την προθυμία, την προσήκουσα επιμέλεια, τη δημιουργική σκέψη, την αξιοπιστία, την ομιλία, την ενδυμασία, τη δέσμευση στην ώρα προσέλευσης στην εργασία κλπ. Επιπλέον, η επαγγελματική συμπεριφορά των προπονητών *fitness* επιδρά σημαντικά στους χρήστες του γυμναστηρίου αφού σύμφωνα με τους Long, Ouschan και Ramasesham (2007; 2009) ο επαγγελματισμός του εργαζόμενου στο γυμναστήριο με προτάσεις και ιδέες για βελτίωση υπηρεσιών, η θετική εικόνα, αλλά και η καλή συνεργασία των προπονητών στο χώρο εργασίας επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση του πελάτη ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση του στον αθλητικό οργανισμό.

5.4 Γνωστική Ανάπτυξη Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

Με τον όρο γνώσεις νοούνται η επίγνωση, η πληροφόρηση, η κατανόηση των βασικών αρχών, των θεωριών, των εννοιών και των διαδικασιών που θεωρούνται απαραίτητοι για να ολοκληρωθεί μια εργασία αποτελεσματικά (Marelli, 2001; Mirabile, 1997). Οι γνώσεις, σύμφωνα με τους Lucia και Lepsinger (2002) ενίοτε μπορεί να είναι συγκεκριμένες, ειδικές και μετρήσιμες και άλλοτε αφηρημένες και δύσκολα αξιολογήσιμες, ενώ αποκτούνται μέσω της μάθησης και της εμπειρίας.

Στην παρούσα μελέτη η γνωστική κατάσταση των εργαζομένων περιγράφηκε μέσα από το γνωστικό τους υπόβαθρο και τον προσανατολισμό τους στη δια βίου μάθηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις στατιστικές υποθέσεις για το φύλο (H₁₇), την ηλικία (H₁₈), τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (H₂₀), την γενική εργασιακή εμπειρία (H₂₁), την εμπειρία που διαθέτουν στην ίδια επιχείρηση (H₂₂), τις επιτυχείς εξετάσεις σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ (H₂₃) και τον εργασιακό φορέα (H₂₄). Απορρίφθηκε η υπόθεση ότι το ίδρυμα αποφοίτησης (ΤΕΦΑΑ) επηρεάζει την γνωστική κατάσταση του αξιολογούμενου γυμναστή (H₁₉).

Πιο αναλυτικά, από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο και η ηλικία επηρεάζουν την γνωστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι γυναίκες εργαζόμενες παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένες στη δια βίου μάθηση, αναζητούν εντονότερα ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης και προσεγγίζουν με ευρύτητα πνεύματος νέες μεθόδους άθλησης, ενώ αφομοιώνουν πιο γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία. Επιπλέον οι γυναίκες εργαζόμενες εφαρμόζουν πιο έντονα διαδικασίες αυτοαξιολόγησης με προφανή διάθεση βελτίωσης. Αλλά, όπως προκύπτει από την έρευνα, και η ηλικία σχετίζεται με την γνωστική ανάπτυξη των εργαζομένων. Συγκεκριμένα εργαζόμενοι ηλικίας έως 28 ετών παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένοι στην δια βίου μάθηση έναντι των συναδέλφων τους ηλικίας 37 ετών και άνω. Τα ευρήματα συμφωνούν με την βιβλιογραφία στη διαπίστωση ότι το φύλο και η ηλικία συνιστούν δύο βασικούς παράγοντες για την *προθυμία για μάθηση [readiness to learn]* και τον *προσανατολισμό στη μάθηση [orientation to learning]* (Βεργίδης, 2005).

Αναφορικά με το φύλο, μελέτη του Κέντρου Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της ΓΣΕΕ (ΚΑΝΕΠ, 2014), επισημαίνει ότι στην Ελλάδα «...παρατηρείται μια ιδιαίτερα υψηλή συμμετοχή των γυναικών στις δομές της Δια Βίου Μάθησης, του οποίου η ερμηνεία αναμένεται να συνδέεται με ευρύτερους κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες, που αφορούν τόσο σε διαδικασίες ισότητας των δύο φύλων όσο και με φαινόμενα και καταστάσεις της δομής της απασχόλησης και της αγοράς εργασίας». (ΚΑΝΕΠ–ΓΣΕΕ, <http://hdl.handle.net/10795/75>).

Αλλά και η ηλικία σχετίζεται σημαντικά με τον προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση αφού οι νέοι προσπαθούν με τον τρόπο αυτό είτε να βελτιώσουν τα προσόντα τους και την εργασιακή τους θέση, είτε να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές (ΕΣΥΕ, 2009; ΕΚΕΠΙΣ, 2003). Ο Κανελλόπουλος (2005) αναλύοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα, επισημαίνει ότι στα άτομα ηλικίας 19-24 ετών το ποσοστό των καταρτιζομένων ανέρχεται σε

7,1%, του συνόλου του συγκεκριμένου πληθυσμού, ενώ για τις ηλικίες άνω των 30 ετών, το αντίστοιχο ποσοστό πέφτει στο 1,0%. Ερμηνεύοντας τα ευρήματα της έρευνας του με όρους της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου θεωρεί ότι είναι αναμενόμενα. Επιπλέον, εκθέσεις φορέων (ΕΚΕΠΙΣ, 2003; ΕΣΥΕ, 2009), για την Δια Βίου Μάθηση στην Ελλάδα, επισημαίνουν ότι το ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης τείνει να μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία. Συνηθέστεροι συμμετέχοντες εμφανίζονται οι νέοι, οι εργαζόμενοι και τα άτομα που έχουν αποκτήσει υψηλά προσόντα από πρότερη συμμετοχή στην εκπαίδευση. Αλλά και από την γενικότερη βιβλιογραφία (Βεργίδης, 2005; Καραντινός, 2010) προκύπτει ότι η συμμετοχή σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων φθίνει στις μεγαλύτερες ηλικίες και ειδικά στην Ελλάδα τείνει να μηδενίζεται μετά την ηλικία των 55 ετών. Να σημειωθεί ότι και το εύρημα της παρούσας εργασίας ότι οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες από το ΤΕΦΑΑ εργαζόμενοι παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένοι στην δια βίου μάθηση έναντι των συναδέλφων τους με περισσότερα χρόνια αποφοίτησης φαίνεται να συνδέεται με το κριτήριο της ηλικίας που αναλύθηκε προηγουμένως. Στην ίδια λογική κινείται και η συσχέτιση της *εργασιακής εμπειρίας* με την γνωστική ανάπτυξη των εργαζομένων, αφού φαίνεται πως άτομα με μικρή σχετικά εργασιακή εμπειρία [έως πέντε έτη] αναζητούν εντονότερα ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης έναντι των συναδέλφων τους που έχουν περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας (τουλάχιστον πάνω από έντεκα). Στόχος των νέων εργαζομένων η βελτίωση των προσόντων, η αύξηση των γνώσεων, η απόκτηση δεξιοτήτων, η πιστοποίηση κ.α (Chisholm, Larson & Mossoux, 2004).

5.5 Ηγετικές Ικανότητες Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

Οι ηγετικές ικανότητες των εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής περιγράφηκαν υπό το πρίσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας [*Transformational Leadership Theory*] (Bass, 1985; 1990; 1999). Η αξιολόγηση των στελεχών, σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου εστίαζε (α) στο *χάρισμα* (*charisma*), του ηγέτη να παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής στους εργαζομένους και να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη (β) στην *έμπνευση* (*inspiration*), να λειτουργεί ως παράδειγμα, να μεταδίδει το όραμα, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τους εργαζομένους και να εστιάζει στην προσπάθεια (γ) στην *εξατομικευμένη εκτίμηση* (*individualized consideration*), που μεταφράζεται ως εμπιστοσύνη, βοήθεια, παρότρυνση και εκτίμηση προς κάθε εργαζόμενο και (δ) στη *διανοητική υποκίνηση* (*intellectual stimulation*), όπου ο ηγέτης γίνεται πηγή προκλητικών ιδεών για τους

εργαζομένους και κινητοποιεί τις ικανότητες τους και συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις στατιστικές υποθέσεις ότι η ηλικία (H₂₆), τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (H₂₈), η γενική εργασιακή εμπειρία (H₂₉), και ο φορέας εργασίας (H₃₂) επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τις ηγετικές ικανότητες των αξιολογούμενων γυμναστών. Αντίθετα απορρίφθηκαν οι στατιστικές υποθέσεις που αφορούσαν στο φύλο (H₂₅), στο ίδρυμα αποφοίτησης (H₂₇), στην εμπειρία που διαθέτουν εντός της ίδιας επιχείρησης (H₃₀), και στις επιτυχείς εξετάσεις σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ (H₃₁) για τις οποίες δεν υπήρξε συσχέτιση με τις ηγετικές ικανότητες.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι το προφίλ των ηγετικών στελεχών στα γυμναστήρια είναι άτομα νεαρής ηλικίας (έως 28 ετών), με λίγα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ και εργασιακή εμπειρία έως πέντε έτη. Τα άτομα αυτά καταφέρνουν να επικοινωνούν ένα όραμα στους συνεργάτες τους, τους κινητοποιούν να πετύχουν υψηλούς και προκλητικούς στόχους, ενθαρρύνουν και μεταδίδουν ενθουσιασμό στους άλλους ώστε να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια και αποτελούν παράδειγμα για την ομάδα. Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων, συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό και την οργάνωση του οργανισμού και αναλαμβάνουν πάντα πρωτοβουλίες. Η ικανότητα του ηγέτη, να μεταδίδει το όραμα, ενισχύει την εργασιακή δέσμευση (*employee engagement*) των στελεχών με συνέπεια τα άτομα να εμφανίζονται περισσότερο δημιουργικά, παραγωγικά και καινοτόμα (Kahn, 1990). Η εργασιακή δέσμευση με τη σειρά της κινητοποιεί τα άτομα ώστε να εκφράζονται ολοκληρωτικά (διανοητικά, συναισθηματικά και σωματικά) μέσα από την εργασία τους.

Το προφίλ των ηγετικών στελεχών ίσως μπορεί να ερμηνευθεί από την μέχρι τώρα συζήτηση. Τα συγκεκριμένα άτομα υπερέχουν σε παράγοντες της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, η ευσυνειδησία και η προσήνεια, ενώ χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερο επαγγελματισμό. Ξεχωρίζουν για τις άριστες διαπροσωπικές σχέσεις, για τη διαπροσωπική διευκόλυνση και την έκφραση συνεργατικών συμπεριφορών. Διαθέτουν πελατοκεντρική κουλτούρα και παρουσιάζουν έντονο προσανατολισμό προς τη δια βίου μάθηση. Εκδηλώνουν υψηλή εργασιακή απόδοση. Είναι μια δυναμική εργασιακή ομάδα, που αφομοιώνει ευκολότερα τις αλλαγές, τις καινοτομίες και τη νέα τεχνολογία. Ο οργανισμός μπορεί να επενδύσει επάνω τους καθώς έχουν μπροστά τους πολλά εργασιακά χρόνια να αφομοιώσουν και να αναπτύξουν την κουλτούρα του οργανισμού.

5.6 Γενική Απόδοση Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

Η γενική εργασιακή απόδοση (job performance) των αξιολογούμενων περιγράφηκε μέσα από την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις στατιστικές υποθέσεις ότι οι επιτυχείς εξετάσεις σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ (H₃₉) και ο φορέας εργασίας (H₄₀) επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Απορρίφθηκαν οι υποθέσεις που αφορούσαν στο φύλο (H₃₃), στην ηλικία (H₃₄), στο ίδρυμα αποφοίτησης (H₃₅), στα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (H₃₆), την γενική εργασιακή εμπειρία (H₃₇), την εμπειρία που διαθέτουν στην ίδια επιχείρηση (H₃₈), οι οποίες από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν φαίνεται να συσχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου.

Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης σε σχέση με εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που συμμετείχαν και απέτυχαν. Οι επιτυχόντες του ΑΣΕΠ φαίνεται ότι εκτελούν άρτια την εργασία τους και ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Ενεργούν με ακρίβεια, πληρότητα και τακτικότητα προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες. Βοηθούν στην διατήρηση και στην αύξηση του πελατολογίου και γενικά συμβάλλουν στην ανοδική πορεία της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα μπορούν ενδεχομένως να ερμηνευθούν αν συνυπολογίσει κανείς ότι στην ανάλυση των προηγούμενων παραγόντων, η συγκεκριμένη ομάδα παρουσίασε υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας, άρτια επαγγελματική συμπεριφορά, υψηλό γνωστικό υπόβαθρο και έντονο προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση

5.7 Ειδική Εργασιακή Απόδοση Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

Η αποτύπωση της ειδικής εργασιακής απόδοσης των αξιολογούμενων έγινε μέσα από την ανάλυση εργασίας (Job Analysis), μια διαδικασία όπου προσδιορίστηκαν και καταγράφηκαν τα καθήκοντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο γυμναστή (Boone & Kurtz, 1992). Η αξιολόγηση των στελεχών, σύμφωνα με την ανάλυση εργασίας, εστίαζε (α) στον «σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης», (β) στην «διδασκαλία», (γ) στις «ολοκληρωμένες υπηρεσίες προς τους πελάτες» και (δ) στην «διαχείριση των περιστατικών και πόρων».

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις στατιστικές υποθέσεις για το φύλο (H₄₁), την ηλικία (H₄₂), τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ (H₄₄), την γενική εργασιακή εμπειρία (H₄₅), την εμπειρία που διαθέτουν στην ίδια επιχείρηση (H₄₆), τις επιτυχείς εξετάσεις

σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ (H₄₇) και τον φορέα εργασίας (H₄₈), οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εργασιακή απόδοση ενός γυμναστή. Αντίθετα απορρίφθηκε η υπόθεση ότι το ίδρυμα αποφοίτησης (ΤΕΦΑΑ) σχετίζεται και επηρεάζει την απόδοση του αξιολογούμενου στελέχους (H₄₃).

Αναφορικά με την μεταβλητή *του φύλου*, η εικόνα που παρουσιάστηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι οι άνδρες εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα κρίσιμα περιστατικά όπως η παροχή πρώτων βοηθειών έναντι των γυναικών. Στη βιβλιογραφία παρατηρείται μια ασυμφωνία σχετικά με την επιρροή του φύλου στη γνώση και διαχείριση των περιστατικών πρώτων βοηθειών. Σε κάποιες υποστηρίζεται ότι το φύλο επηρεάζει τις επιδόσεις, ενώ σε άλλες όχι (Larsson, Mártensson, Alexaderson (2002).

Αναφορικά με τον σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης σημαντικά φαίνεται να σχετίζονται *η ηλικία, τα χρόνια αποφοίτησης από το ΤΕΦΑΑ και η εργασιακή εμπειρία*. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι έως 28 ετών που έχουν αποφοιτήσει έως πέντε χρόνια από το πανεπιστήμιο και έχουν αντίστοιχη πενταετή εργασιακή εμπειρία φαίνεται να σχεδιάζουν και να οργανώνουν καλύτερα τα προγράμματα άθλησης. Προσαρμόζουν την άσκηση στο επίπεδο των συμμετεχόντων λαμβάνοντας υπόψη πιθανά ιατρικά προβλήματα, προσφέρουν εναλλακτικές και ποικίλες λύσεις εκγύμνασης και οικοδομούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εξάσκησης. Λογικά θα ανέμενε κανείς ότι τέτοια ποιότητα απόδοσης θα εκδήλωναν άτομα με σημαντική επαγγελματική εμπειρία και πολυετή απασχόληση με το αντικείμενο. Ωστόσο τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να ερμηνευθούν εάν αναλογιστεί κανείς ότι γενικά οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία του fitness είναι στην πλειοψηφία τους νεαρά άτομα με ενθουσιασμό και άριστη σωματική υγεία. Εξάλλου τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις αναφορές της βιβλιογραφίας στην οποία αν και παρατηρείται αφενός μια σημαντική συσχέτιση της επαγγελματικής εμπειρίας με την εργασιακή απόδοση (Hunter & Hunter, 1984; McDaniel, Schmidt & Hunter, 1988; Quinones, Ford, Teachout, 1995), αφετέρου τα χρόνια υπηρεσίας έχουν αποδειχθεί μια αντιφατική παράμετρος σε σχέση με την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ενώ δηλαδή, η συσσωρευμένη εμπειρία αποτελεί ένα από τα πολυτιμότερα εφόδια στον εργασιακό βίο, η «αρχαιότητα» δεν αποτελεί καλό οιονό παραγωγικότητας (Rhodes, 1983). Η παρατεταμένη παραμονή στον εργασιακό χώρο δεν μπορεί από μόνη της να εγγυηθεί την αυξημένη παραγωγικότητα του εργαζόμενου (McEnoy & Cascio, 1989).

Αλλά και στην παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών παρατηρείται μια σημαντική συσχέτιση *της ηλικίας, των ετών αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο και της εργασιακής εμπειρίας*. Συγκεκριμένα τα άτομα με το προφίλ που αναπτύχθηκε προηγουμένως

εμφανίζουν μια έντονα πελατοκεντρική κουλτούρα εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών του χρήστη. Παρέχουν πληροφορίες και συμβουλές σε θέματα διατροφής, ενημερώνουν και προωθούν τον υγιεινό και δραστήριο τρόπο ζωής. Οργανώνουν, διεξάγουν και συντονίζουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες προάγοντας τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των αθλουμένων. Προσφέρουν προσωπική βοήθεια συναισθηματικής στήριξης, παρακίνησης και ενεργοποίησης για δραστήριο τρόπο ζωής των συμμετεχόντων. Ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη οδηγεί σε υψηλότερη πίστη και αφοσίωση έναντι του οργανισμού και συνδέεται με πρόθεση συμπεριφοράς για επαναχρησιμοποίηση των υπηρεσιών. (Bloemer, Ko de Ruyter & Wetzels, 1999; Roest & Verhallen, 1995; Zeithaml & Bitner, 2000). Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει και η προϋπηρεσία εντός της ίδιας επιχείρησης, με τους εργαζόμενους που έχουν σχετικά μικρή προϋπηρεσία να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες έναντι των συναδέλφων τους που έχουν αρκετά χρόνια παραμονής στο ίδιο γυμναστήριο. Το εύρημα αν και εκ πρώτης όψεως φαίνεται αντιφατικό έρχεται σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με τους Waldman και Avolio (1986) η εργασιακή απόδοση αρχίζει να φθίνει μετά την παραμονή του εργαζόμενου για περισσότερο από δέκα χρόνια στην εταιρεία.

5.8 Ο Φορέας Εργασίας (Ιδιωτικό Γυμναστήριο – Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός) ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της Απόδοσης των Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

Από την μέχρι τώρα επιχειρούμενη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παραλείφθηκε συνειδητά η συσχέτιση του εργασιακού φορέα και η επίδραση του στους παράγοντες των ερωτηματολογίων. Προτιμήθηκε να αναφερθούν σε ξεχωριστή ενότητα γιατί τα ευρήματα της μελέτης κρίνονται ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και σημαντικά. Συγκεκριμένα, όπως προέκυψε από την εικόνα των αποτελεσμάτων ο φορέας εργασίας (Ιδιωτικό Γυμναστήριο - Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός) επιδρά σημαντικά σε πλείστους παράγοντες της προσωπικότητας, της επαγγελματικής συμπεριφοράς, της γνωστικής κατάστασης, των ηγετικών ικανοτήτων, της γενικής και ειδικής απόδοσης των εργαζομένων.

Αναλυτικά, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στα ιδιωτικά fitness clubs παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εξωστρέφειας, συναισθηματικής σταθερότητας και δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση (H₈), ότι ο φορέας εργασίας σχετίζεται με την προσωπικότητα του αξιολογούμενου γυμναστή. Επιπλέον προκύπτει ότι ο φορέας εργασίας

επιδρά σημαντικά στην επαγγελματική συμπεριφορά αφού οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια παρουσίασαν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση (H_{16}). Αλλά και η γνωστική ανάπτυξη των εργαζομένων φαίνεται να σχετίζεται με τον εργασιακό φορέα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Έτσι, τα άτομα που εργάζονται σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια παρουσίασαν υψηλότερο γνωστικό υπόβαθρο και εντονότερο προσανατολισμό στη δια βίου μάθηση έναντι των συναδέλφων τους που εργάζονται στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση (H_{24}). Σημαντική επίσης συσχέτιση φαίνεται να έχει ο εργασιακός φορέας με τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών, με τους εργαζόμενους στα ιδιωτικά γυμναστήρια να υπερέχουν έναντι των συναδέλφων τους στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς στην δημιουργία οράματος και στη διανοητική υποκίνηση, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση (H_{32}). Τέλος από την εικόνα των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια υπερέχουν έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς τόσο στην ποσότητα και ποιότητα της εργασίας όσο και σε παράγοντες της ειδικής εργασιακής απόδοσης όπως στο σχεδιασμό και την οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης, στη διδασκαλία και στην παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες. Επιβεβαιώνονται έτσι οι ερευνητικές υποθέσεις (H_{40}) και (H_{48}).

Τα παραπάνω ευρήματα βρίσκονται σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία αναφορικά με τις διαφορές στην αποτελεσματικότητα δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Οι Buelens, και Van der Broeck (2007), διερευνώντας τις αιτίες της διαφορετικής υποκίνησης των εργαζομένων και της αποδοτικότητας τους, υποστηρίζουν ότι οι διαφορές των ατόμων δεν επηρεάζονται τόσο από την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο αλλά πρωτίστως από τον τομέα εργασίας τους, ιδιωτικό ή δημόσιο. Αρκετοί ερευνητές (Buchanan, 1974; Solomon, 1986) υποστηρίζουν ότι η διαφορά αποτελεσματικότητας οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη διαφορετική διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Οι Perry και Wise (1990) θεωρούν ότι οι διαφορετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς οφείλονται είτε σε διαφορές του εσωτερικού περιβάλλοντος (οργανωσιακό κλίμα, δομές, συστήματα και διαδικασίες) είτε στις διαφορετικές πιέσεις που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον πάνω στους δύο τύπους οργανώσεων. Έρευνες στην Ελλάδα (Bourantas & Papalexandris, 1999; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1993) σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες διάθεσης των εργαζομένων για απόδοση υποστηρίζουν ότι ο Δημόσιος Τομέας υστερεί έναντι του Ιδιωτικού, εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, κυριότεροι από τους οποίους είναι (1) τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας (αυτονομία,

ποικιλία και σπουδαιότητα δραστηριοτήτων, σύγχυση ρόλων, ασαφείς στόχοι, αρμοδιότητες, ανατροφοδότηση), (2) η σύνδεση των προσπαθειών – απόδοσης – αμοιβών, (3) η ποιότητα της ηγεσίας και το γενικότερο οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί. Οι εργαζόμενοι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις εμφανίζονται περισσότερο αφοσιωμένοι (*organizational commitment*), αισθάνονται υψηλότερη παρακίνηση και δείχνουν λιγότερη αδιαφορία από τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι ερευνητές καταλήγουν συνήθως σε δύο σημαντικούς τομείς: στην χαμηλή υποκίνηση των εργαζομένων και στο αρνητικό κλίμα ενδυνάμωσης από την πλευρά του οργανισμού. Οι Mathes (1992), Shipper και Manz (1992) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων (*employee empowerment*) αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης και στο συγκεκριμένο σημείο υστερούν οι Δημόσιες Επιχειρήσεις. Η διαδικασία ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα εξής: την οργανωσιακή κουλτούρα, την δημιουργία ξεκάθαρου οράματος στον οργανισμό, την διατύπωση των αξιών του οργανισμού, την ομαδική εργασία, την αποσαφήνιση του ρόλου της διοίκησης και της ηγεσίας, την ανάθεση καθηκόντων και τη μεταβίβαση εξουσίας, την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, το σύστημα ανταμοιβών, τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση της απόδοσης (Cook, 2008; Oakland & Oakland, 2001). Ωστόσο στο Ελληνικό περιβάλλον οι πολιτικές εξαρτήσεις των Διοικήσεων από την Κεντρική εξουσία, η απουσία οργανωσιακής κουλτούρας, η ασάφεια ρόλων, οι χαλαρές εργασιακές σχέσεις, η νοοτροπία και η απουσία αξιολόγησης προδίδουν τη μη ενδυνάμωση των εργαζομένων και εξηγούν τη χαμηλή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων (Δαλαμάγκας, 2003; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1993).

Επιπλέον, αυτό που παρατηρεί ο Manolopoulos (2008) είναι η έλλειψη υποκίνησης στον δημόσιο τομέα και η απροθυμία των εργαζομένων για συμμετοχή σε εργασίες που δεν είναι υποχρεωτικές. Θεωρεί ότι η απουσία υποκίνησης δημιουργεί μια κουλτούρα απάθειας και αποφυγής ανάληψης ευθυνών. Οι Frank και Lewis (2004) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα παρουσιάζουν χαμηλότερη υποκίνηση εξαιτίας της ασφάλειας που τους παρέχει η εργασία. Οι δύο αυτοί παράγοντες, χαμηλή υποκίνηση και έλλειψη ενδυνάμωσης, μπορούν να ερμηνεύσουν ενδεχομένως και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Η μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς γεννά προβληματισμούς αναφορικά με τον τρόπο στελέχωσης των ΔΑΟ. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας δεν επικυρώνεται η καταλληλότητα του τρόπου επιλογής και πρόσληψης των αθλητικών επιστημόνων στους Δημοτικούς Αθλητικούς

Οργανισμούς. Οι Deadrick και Gardner (1999), υποστηρίζουν ότι μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης δύναται να επικυρωθεί η επιλογή του υποψηφίου, να αποτιμηθεί γενικότερα η λειτουργία του συστήματος προσέλευσης και επιλογής προσωπικού και να διαπιστωθεί εάν μέσα από τις διαδικασίες αυτές επιλέγονται οι κατάλληλοι συνεργάτες στη στελέχωση του οργανισμού. Έτσι λοιπόν, κριτήρια μοριοδότησης όπως αυτό της ανεργίας ίσως πρέπει να αναθεωρηθούν ή στο οργανωτικό πλαίσιο να προστεθούν άλλα πιο σύγχρονα και επιλεκτικά.

5.9 Πρόβλεψη του Σχεδιασμού και της Οργάνωσης των Προγραμμάτων Άθλησης.

Σύμφωνα με την εικόνα που παρουσιάστηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας ο σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων άθλησης φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με παράγοντες της προσωπικότητας του γυμναστή, όπως η προσήνεια, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες. Την ποιότητα του σχεδιασμού επηρεάζουν επίσης σε σημαντικό βαθμό το γνωστικό υπόβαθρο, ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση, αλλά και οι ηγετικές ικανότητες του στελέχους. Επαληθεύεται συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H₄₉.

Τα αποτελέσματα βρίσκονται σε συμφωνία με τη γενική βιβλιογραφία όπου αρκετοί ερευνητές δέχονται ότι η αποτελεσματική διδασκαλία προϋποθέτει ορθή οργάνωση και προσεκτικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Creemers, 1994; 1997, Fisher, 1995). Ο διδάσκων οφείλει να διαμορφώσει κατάλληλα προγράμματα, προσαρμοσμένα στο επίπεδο των συμμετεχόντων, να διαμορφώσει ένα θετικό κλίμα σχεδιάζοντας τις στρατηγικές μάθησης, την εξατομικευμένη βοήθεια, την ανατροφοδότηση, το βαθμό ενεργοποίησης κ.α. (Kyriakou, 1997; Anderson, 1991; Cruickshank, 1990). Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν σε σημαντικό βαθμό ρυθμιστικούς παράγοντες της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του μαθήματος.

Ένα άλλο εύρημα που αναδείχθηκε στην παρούσα έρευνα είναι συσχέτιση του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διδασκαλίας των προγραμμάτων άσκησης με το γνωστικό υπόβαθρο και τον προσανατολισμό των στελεχών προς τη δια βίου μάθηση.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα όπου αφενός η αύξηση των γνώσεων γίνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς αφετέρου οι απαιτήσεις της αγοράς εργασίας συνεχώς αλλάζουν, οι αυξημένες ανάγκες για εξειδίκευση, επιμόρφωση, κατάρτιση και συμπληρωματική εκπαίδευση αποτελούν διαρκή προτεραιότητα για τον σύγχρονο εργαζόμενο. Η εκπαίδευση αποτελεί μια ζωντανή μακροχρόνια διαδικασία που στόχο έχει την βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εφοδίων σε επαγγελματικό, προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα εναρμονίζονται με την βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με την Darroch (2005) η

διαχείριση της γνώσης οδηγεί στη δημιουργία νέων καινοτόμων, ελκυστικών προϊόντων/υπηρεσιών και στη βελτίωση των υπαρχόντων επηρεάζοντας θετικά την αποδοτικότητα του οργανισμού

5.10 Πρόβλεψη της Διδασκαλίας.

Θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της ποιοτικής διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης πιθανότατα είναι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εξωστρέφεια, προσήνεια), η θετική και ειλικρινής επικοινωνία, το γνωστικό υπόβαθρο αλλά και οι ηγετικές ικανότητες του αξιολογούμενου. Επαληθεύεται συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H₅₀. Τα ευρήματα συμφωνούν με την γενική βιβλιογραφία και πληθώρα ερευνών. Συγκεκριμένα, αρκετοί ερευνητές (e.g Burns, 1995; Kyriakou, 1997). Βασίζουν την αποτελεσματική διδασκαλία σε ένα πλαίσιο εργασίας που περιλαμβάνει το Περιβάλλον (context), τις Διαδικασίες (process) και τα Αποτελέσματα (product). Οριοθετώντας τις μεταβλητές του περιβάλλοντος εντάσσουν σε αυτές την προσωπικότητα, το γνωστικό υπόβαθρο, τη ηλικία, τη εμπειρία, και εκτιμούν ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες μιας αποτελεσματικής διδασκαλίας (Kyriakou, 1997). Επιπλέον, οι Chandra, Bliss και Cox (1988) επισημαίνουν την ύπαρξη μιας σημαντικής συσχέτισης μεταξύ της προσωπικότητας των διδασκόντων, των στάσεων τους και της δυνατότητας προσαρμογής σε νέες καινοτόμες διδακτικές καταστάσεις. Αντίστοιχες έρευνες στο χώρο της εκπαίδευσης (Ρούσσος & Πολίτης, 2004) δείχνουν ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η εξωστρέφεια, και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες για την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στην διδασκαλία δημιουργώντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον μάθησης

5.11 Πρόβλεψη της Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών προς τους Πελάτες.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης φαίνεται ότι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το γνωστικό υπόβαθρο, τις ηγετικές ικανότητες αλλά και την επαγγελματική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα διαστάσεις της προσωπικότητας όπως η προσήνεια και η συναισθηματική σταθερότητα, οι γνώσεις και ο προσανατολισμός στη δια βίου μάθηση, ο επαγγελματισμός και η συμπεριφορά, το όραμα και οι αξίες φαίνεται να αποτελούν ικανούς προβλεπτικούς παράγοντες μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα ικανοποιεί τους πελάτες του γυμναστηρίου. Εξάλλου ο καθορισμός της ποιότητας σαν στρατηγική αναγνωρίζεται ως σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένου ότι ένα

υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών οδηγεί σε υψηλότερη πίστη και αφοσίωση έναντι του οργανισμού και συνδέεται με πρόθεση συμπεριφοράς για επαναχρησιμοποίηση των υπηρεσιών. (Bloemer, Ko de Ruyter & Wetzels, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; Roest & Verhallen, 1995). Επαληθεύεται συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H₅₁.

Τα ευρήματα δείχνουν να συμφωνούν με έρευνες που σημειώθηκαν σε άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών όπως για παράδειγμα στον χώρο της υγείας, όπου έρευνα της Αδαμαντίδου (2004) περιγράφοντας τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών υγείας αναφέρεται στις ικανότητες, τις γνώσεις, την εμπειρία, την επαγγελματική ευσυνειδησία και την συμπεριφορά των στελεχών που παρέχουν υπηρεσίες υγείας. Επιπλέον, στην ίδια έρευνα φαίνεται ότι και οι ηγετικές ικανότητες του εργαζόμενου προβλέπουν την παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών στον βαθμό που το στέλεχος επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης για την διασφάλιση της ποιότητας. Τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής που συνδέουν την ηγεσία, το όραμα, την αποστολή του γυμναστηρίου και την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες συμφωνούν με την βιβλιογραφία καθώς η δέσμευση των στελεχών στον πελατοκεντρισμό (customer-oriented strategy) και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελούν σύμφωνα τους Bartley, Comibuchi & Mann (2007) καταλυτικό παράγοντα των πελατοκεντρικών οργανισμών.

Στον χώρο των γυμναστηρίων έχουν αναπτυχθεί αρκετές έρευνες που εστιάζουν στην πελατοκεντρική στρατηγική και στην εξυπηρέτηση πελατών μέσω της συμπεριφοράς και του επαγγελματισμού. Η φιλικότητα η ευγένεια, ο σεβασμός προς τον χρήστη επηρεάζουν θετικά τον πελάτη αφενός να βιώσει ευχαρίστηση από την ενασχόληση με την άθληση αλλά και να ενισχύσει την πίστη και την αφοσίωση προς το γυμναστήριο ώστε να επαναχρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες (Brown & Fry, 2011; Pimpakorn & Patterson, 2010).

5.12 Πρόβλεψη της Διαχείρισης Περιστατικών και Πόρων.

Τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας των αθλουμένων αποτελούν σημαντικό μέρος της διαχείρισης ποιότητας, της διαχείρισης κινδύνου και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Συνεπώς η διαχείριση των κρίσιμων περιστατικών (όπως η παροχή πρώτων βοηθειών) και των πόρων (όπως η μέριμνα για τη διατήρηση των λειτουργιών του εξοπλισμού για την αποφυγή ατυχημάτων, η αναβάθμιση του εξοπλισμού) πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής, του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής ανάπτυξης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σημειώνουν ότι ο διαχείριση των κρίσιμων περιστατικών φαίνεται να προβλέπονται και κατ' επέκταση να σχετίζονται με το γνωστικό υπόβαθρο, τις διοικητικές δεξιότητες και την απόδοση του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι γνωστικά χαρακτηριστικά αλλά και ηγετικές ικανότητες δύνανται να προβλέψουν τον τρόπο της διαχείρισης των περιστατικών αλλά και των πόρων από την πλευρά του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής. Επαληθεύεται συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H₅₂.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με έρευνες (Παπαγεωργίου, Κώστα & Τζέτζης 2012; Finger & Gayler, 1993; Λαλούμης 1997; Τζέτζης & Παπαγεωργίου, 1998) σχετικά με τη σημαντικότητα των γνώσεων και των ικανοτήτων των γυμναστών που εργάζονται ως animateurs σε δραστηριότητες άσκησης και αναψυχής. Η εξασφάλιση και οργάνωση συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής, η εφαρμογή κανόνων και πρωτόκολλων ασφάλειας, η παροχή πρώτων βοηθειών, η σωστή οργάνωση και χρήση των εγκαταστάσεων και των υλικών αποτελούν δομικούς ρυθμιστικούς παράγοντες για την ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση περιστατικών και πόρων.

5.13 Πρόβλεψη της Εργασιακής Απόδοσης των Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

Σύμφωνα με την εικόνα που παρουσιάστηκε από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, η εργασιακή απόδοση σχετίζεται και μπορεί να προβλεφθεί μέσα από (α) τις διαστάσεις της προσωπικότητας, όπως η ευσυνειδησία, (β) τις διαπροσωπικές σχέσεις, (γ) τον επαγγελματισμό, (δ) το όραμα και (ε) τις διοικητικές δεξιότητες του εκπαιδευτή φυσικής αγωγής. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, της επαγγελματικής συμπεριφοράς αλλά και οι ηγετικές του ικανότητες δύνανται να προβλέψουν την εργασιακή του απόδοση. Επαληθεύεται συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H₅₃.

Τα αποτελέσματα της μελέτης συμφωνούν με την βιβλιογραφία και τις έρευνες που έχουν αναπτυχθεί για τη σχέση του μοντέλου προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Five – Factor Model of Personality) με την εργασιακή απόδοση και την υψηλή επαγγελματική επίδοση. Έρευνες δείχνουν ότι συγκεκριμένοι παράγοντες του μοντέλου (ευσυνειδησία, συνέπεια, συναισθηματική σταθερότητα) σχετίζονται με την υψηλή επαγγελματική επίδοση σε ένα μεγάλο φάσμα επαγγελμάτων (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Tsaousis & Nikolaou, 2001), ενώ άλλοι (προσήνεια, συνέπεια) σχετίζονται με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες που περιγράφονται από τη “φιλότιμη” εργασιακή συμπεριφορά, τις καλές διαπροσωπικές και συνεργατικές σχέσεις δηλαδή δραστηριότητες

που δεν απορρέουν από την περιγραφή εργασίας του εργαζόμενου, αλλά τις πραγματοποιεί με δική του πρωτοβουλία.

Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές (Peeters et al, 2006; Mohammed & Angel, 2003; English et al, 2004) που στηρίζουν την άποψη ότι η εγκυρότητα πρόβλεψης της προσωπικής και ομαδικής απόδοσης μέσω της προσωπικότητας μπορεί να αυξηθεί αν λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο λειτουργίας (πχ είδος εργασίας) κι εάν το κάθε χαρακτηριστικό (trait) της προσωπικότητας συνδέεται με συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης. Για παράδειγμα, αν το κριτήριο απόδοσης είναι ο βαθμός συνεργασίας των μελών, τότε το χαρακτηριστικό της προσήνειας και της συγκαταβατικότητας πιθανόν να είναι ένα ικανό μέσο πρόβλεψης της απόδοσης σε εργασίες που απαιτούν υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης. Η συσχέτιση προσωπικότητας και διαπροσωπικών σχέσεων που παρατηρείται στην παρούσα έρευνα βρίσκεται σε συμφωνία με την βιβλιογραφία αφού η προσωπικότητα αποτελεί κυρίαρχο δομικό στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων (Reilly, Lynn & Aronson, 2002).

Μια άλλη διάσταση που ερευνήθηκε στη μελέτη ως προβλεπτικός παράγοντας της υψηλής εργασιακής απόδοσης ήταν ο επαγγελματισμός. Η απόπειρα προσέγγισης, κατανόησης και διατύπωσης του όρου «επαγγελματισμός» αποτελεί ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία. Η εκτεταμένη βιβλιογραφία που συναντά ο αναγνώστης για τον επαγγελματισμό αποκαλύπτει το πολυσύνθετο της έννοιας (Evans, 2008; Hilferty, 2008). Σύμφωνα με την Kolsaker (2008) υπάρχουν εγγενείς δυσκολίες στην αποτύπωση της έννοιας και κυρίως στον εντοπισμό της σύστασης και των χαρακτηριστικών που τον διέπουν. Στην παρούσα έρευνα διαστάσεις του επαγγελματισμού θεωρήθηκαν η εμπιστευτικότητα, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι δεξιότητες επικοινωνίας, ο σεβασμός προς τον πελάτη, η ομιλία, η ενδυμασία και υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες της υψηλής επαγγελματικής απόδοσης. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με την προσέγγιση του Beaton (2010), που υποστηρίζει ότι ο επαγγελματισμός δεν προσδιορίζεται αποκλειστικά και μόνο από ένα σύνολο δεξιοτήτων που απαιτούνται εντός δεδομένου επαγγέλματος αλλά αναδύεται μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς, την ειλικρίνεια, την προθυμία, την προσήκουσα επιμέλεια, τη δημιουργική σκέψη, την αξιοπιστία, την ομιλία, την ενδυμασία, τη δέσμευση στην ώρα προσέλευσης στην εργασία κ.α.

Προβλεπτικοί παράγοντες μιας υψηλής εργασιακής απόδοσης αναδείχθηκαν στην παρούσα μελέτη τα ηγετικά χαρακτηριστικά του ατόμου, το όραμα και η αίσθηση της αποστολής του εργαζόμενου. Το χάρισμα, του ηγέτη να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τους εργαζομένους, να εστιάζει στην προσπάθεια, να

γίνεται πηγή προκλητικών ιδεών και να κινητοποιεί τις ικανότητες των άλλων συμβάλλουν καταλυτικά στην ανάπτυξη, στην αποτελεσματικότητα και την ευημερία των επιχειρήσεων. Η ικανότητα του ηγέτη να μεταδίδει το όραμα, ενισχύει την εργασιακή δέσμευση (*employee engagement*) των στελεχών με συνέπεια τα άτομα να εμφανίζονται περισσότερο δημιουργικά, παραγωγικά και καινοτόμα (Kahn, 1990). Η εργασιακή δέσμευση εμφανίζεται με τη μορφή εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και συναισθηματικού δεσμού μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα βρίσκονται σε συμφωνία με άλλες έρευνες (Bartley, Comibuchi & Mann, 2007; Anaza & Rutherford, 2012; Oliver, 2003) όπου παρατηρείται μια θετική συσχέτιση της δέσμευσης των εργαζομένων με την παραγωγικότητα και την απόδοση. Όπως σημειώνει ο Oliver (2003) ο προσανατολισμός και η δέσμευση της ηγεσίας προς την ικανοποίηση των αναγκών του χρήστη ενός γυμναστηρίου αποτελεί ένα από τα έξι βασικά χαρακτηριστικά μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας και ενός οράματος που τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων ενός γυμναστηρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα

Με βάση τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας τα συμπεράσματα επικεντρώνονται στα εξής:

Προσωπικότητα Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

1. Η ηλικία του εργαζόμενου επιδρά σημαντικά σε παράγοντες της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, μεταβλητές που σχετίζονται με την αποδοτικότητα του. Νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι πιο εξωστρεφείς, συναισθηματικά σταθεροί και δεκτικοί σε νέες προκλήσεις.
2. Οι εργαζόμενοι που έχουν λίγα χρόνια αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο είναι πιο εξωστρεφείς και δεκτικοί σε νέες εμπειρίες έναντι των συναδέλφων τους που έχουν αποφοιτήσει πριν από πολλά χρόνια.
3. Οι εργαζόμενοι που έχουν μικρή προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση παρουσιάζονται πιο εξωστρεφείς και δεκτικοί σε νέες εμπειρίες έναντι των συναδέλφων τους με πολυετή προϋπηρεσία στον ίδιο εργασιακό χώρο.
4. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ είναι πιο εξωστρεφείς, ευσυνείδητοι και δεκτικοί σε νέες εμπειρίες έναντι των συναδέλφων τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
5. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια είναι πιο εξωστρεφείς, συναισθηματικά πιο σταθεροί και πιο δεκτικοί σε νέες εμπειρίες έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Επαγγελματική Συμπεριφορά Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

6. Η ηλικία του εργαζόμενου επιδρά σημαντικά στην επαγγελματική του συμπεριφορά επηρεάζοντας πρωτίστως την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων.
7. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι αναπτύσσουν πιο εύκολα θετικές σχέσεις με τους πελάτες, ενώ συνεργάζονται πιο αρμονικά με τους συναδέλφους τους σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

8. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ εκδηλώνουν καλύτερη επαγγελματική συμπεριφορά έναντι των συναδέλφων τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
9. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών αναπτύσσουν πιο θετικές διαπροσωπικές σχέσεις έναντι των συναδέλφων τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
10. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια αναπτύσσουν πιο θετικές διαπροσωπικές σχέσεις έναντι των συναδέλφων τους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Γνωστική Ανάπτυξη Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής

11. Το φύλο σχετίζεται με τον προσανατολισμό του εργαζόμενου στη Δια Βίου Μάθηση.
12. Οι γυναίκες εργαζόμενες παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένες στη δια βίου μάθηση και αναζητούν εντονότερα ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης.
13. Η ηλικία σχετίζεται με τον προσανατολισμό του εργαζόμενου στη Δια Βίου Μάθηση.
14. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι έχουν εντονότερο προσανατολισμό προς στη δια βίου μάθηση, και αναζητούν εντονότερα ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης.
15. Οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες από το ΤΕΦΑΑ εργαζόμενοι παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένοι στην δια βίου μάθηση έναντι των συναδέλφων τους με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.
16. Η εργασιακή εμπειρία σχετίζεται με τη γνωστική ανάπτυξη των εργαζομένων.
17. Εργαζόμενοι με σχετικά μικρή εργασιακή εμπειρία αναζητούν εντονότερα ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης.
18. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια έχουν πιο έντονο προσανατολισμό προς τη Δια Βίου Μάθηση έναντι των εργαζομένων στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.
19. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ παρουσιάζονται περισσότερο προσανατολισμένοι στη δια βίου μάθηση έναντι των συναδέλφων τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
20. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια έχουν καλύτερο γνωστικό υπόβαθρο έναντι των Εργαζομένων στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Ηγετικές Ικανότητες Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

21. Η ηλικία σχετίζεται με τις ηγετικές ικανότητες του εργαζόμενου.
22. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι παρουσιάζουν εντονότερα χαρακτηριστικά διανοητικής υποκίνησης σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.
23. Οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες από το ΤΕΦΑΑ εργαζόμενοι παρουσιάζουν εντονότερα χαρακτηριστικά διανοητικής υποκίνησης έναντι των συναδέλφων τους με αρκετά χρόνια αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο.
24. Οι εργαζόμενοι που έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία παρουσιάζουν εντονότερα χαρακτηριστικά διανοητικής υποκίνησης έναντι των συναδέλφων τους με πολυετή εργασιακή εμπειρία.
25. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια παρουσιάζουν εντονότερα χαρακτηριστικά διανοητικής υποκίνησης έναντι των Εργαζομένων στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Γενική Απόδοση Εργαζομένων Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

26. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης έναντι των συναδέλφων τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
27. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης έναντι των Εργαζομένων στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Ειδική Εργασιακή Απόδοση Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

28. Οι άνδρες εργαζόμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής διαχειρίζονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο από τις συναδέλφους τους γυναίκες κρίσιμα περιστατικά όπως η παροχή πρώτων βοηθειών.
29. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής σχεδιάζουν και να οργανώνουν καλύτερα τα προγράμματα άθλησης σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

30. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι πτυχιούχοι φυσικής αγωγής παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του γυμναστηρίου σε σχέση με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.
31. Οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες από το ΤΕΦΑΑ εργαζόμενοι σχεδιάζουν και να οργανώνουν καλύτερα τα προγράμματα άθλησης έναντι των συναδέλφων τους με αρκετά χρόνια αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο.
32. Οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες από το ΤΕΦΑΑ εργαζόμενοι παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του γυμναστηρίου σε σχέση με τους συναδέλφους τους με αρκετά χρόνια αποφοίτησης από το πανεπιστήμιο.
33. Οι εργαζόμενοι που έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία σχεδιάζουν και να οργανώνουν καλύτερα τα προγράμματα άθλησης έναντι των συναδέλφων τους με πολυετή εργασιακή εμπειρία.
34. Οι εργαζόμενοι που έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του γυμναστηρίου έναντι των συναδέλφων τους με πολυετή εργασιακή εμπειρία.
35. Οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει και επιτύχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του γυμναστηρίου σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είτε δεν συμμετείχαν σε παρόμοιες εξετάσεις είτε συμμετείχαν και απέτυχαν σε αυτές.
36. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια σχεδιάζουν και οργανώνουν καλύτερα τα προγράμματα άθλησης σε σχέση με εργαζόμενους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.
37. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια διδάσκουν πιο αποτελεσματικά τα προγράμματα άθλησης σε σχέση με εργαζόμενους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.
38. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Γυμναστήρια παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του γυμναστηρίου σε σχέση με εργαζόμενους στους Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς.

Πρόβλεψη του Σχεδιασμού και της Οργάνωσης των Προγραμμάτων Άθλησης.

39. Σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πτυχιούχου φυσικής αγωγής, όπως η προσήνεια, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

40. Σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του σχεδιασμού και της οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης αποτελούν το γνωστικό υπόβαθρο, ο προσανατολισμός στη διαβίου μάθηση και οι ηγετικές ικανότητες του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Πρόβλεψη της Διδασκαλίας.

41. Θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της ποιοτικής διδασκαλίας των προγραμμάτων άθλησης είναι, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εξωστρέφεια, προσήνεια), η θετική και ειλικρινής επικοινωνία, το γνωστικό υπόβαθρο και οι ηγετικές ικανότητες του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Πρόβλεψη της Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών προς τους Πελάτες.

42. Η παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες μπορεί να προβλεφθεί από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, από τα γνωστικά χαρακτηριστικά, τις ηγετικές ικανότητες και την επαγγελματική συμπεριφορά του εργαζόμενου πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Πρόβλεψη της Διαχείρισης Περιστατικών και Πόρων.

43. Ο τρόπος διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών, όπως η παροχή πρώτων βοηθειών, μπορούν να προβλεφθούν από το γνωστικό υπόβαθρο, τις ηγετικές ικανότητες και την εργασιακή απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

44. Ο τρόπος διαχείρισης των πόρων (εξοπλισμός, υλικό), μπορούν να προβλεφθούν από το γνωστικό υπόβαθρο, τις ηγετικές ικανότητες και την εργασιακή απόδοση του πτυχιούχου φυσικής αγωγής.

Πρόβλεψη της Εργασιακής Απόδοσης των Πτυχιούχων Φυσικής Αγωγής.

45. Η εργασιακή απόδοση ενός πτυχιούχου φυσικής αγωγής προβλέπεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (ευσυνειδησία), την επαγγελματική του συμπεριφορά, την ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και τις ηγετικές ικανότητες του εργαζόμενου.

6.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην βιβλιογραφία επικυρώνοντας με την θεωρητική τεκμηρίωση τις θετικές επιδράσεις της φιλοσοφίας της αξιολόγησης στην οργανωσιακή πρακτική. Κυρίως όμως προτείνει ένα πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο μοντέλο αποτίμησης της εργασιακής απόδοσης που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις και να λειτουργήσει συμβουλευτικά στην ορθή λήψη αποφάσεων.

Για την προαγωγή των συμπερασμάτων και την απόκτηση εμπειριστατωμένης γνώσης, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκταθούν σε πανελλαδικό δείγμα Ιδιωτικών Γυμναστηρίων και Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών απ' όπου θα επιλέγονταν πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα πτυχιούχων φυσικής αγωγής από όλα τα Τμήματα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν επίσης να εμπλουτίσουν το παρόν μοντέλο αξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των πελατών ή και άλλες μορφές πληροφόρησης. Η εμπλοκή ενός ευρύτερου συνόλου ανθρώπων στη διαδικασία μειώνει τα σφάλματα αξιολόγησης ενώ κάνει το σύστημα πιο πελατοκεντρικό και τείνει να συμπληρώσει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκαν κυρίως εννοιολογικές κλίμακες μέτρησης της εργασιακής απόδοσης. Μελλοντικές προσεγγίσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν συνδυαστικά με το συγκεκριμένο μοντέλο αποτιμώντας με αντικειμενικές κλίμακες μέτρησης (προσέλκυση πελατών, ζήτηση αθλητικών προγραμμάτων, πωλήσεις μαθημάτων κλπ).

Τέλος, το μοντέλο αποτιμά εργασιακές συμπεριφορές και απόδοση των ήδη εργαζομένων πτυχιούχων φυσικής αγωγής επικυρώνοντας ή όχι τον τρόπο επιλογής πρόσληψης προσωπικού της επιχείρησης. Ενδεχομένως μια αναπροσαρμογή του μοντέλου ίσως θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης, στην πρόγνωση της επαγγελματικής συμπεριφοράς και στην επιλογή στελεχών για πρόσληψη στον οργανισμό.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C. & Grouios. G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4: 36-52.
- Allport, O.W. & Odbert, H.S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1, Whole No. 211).
- Anaza, N.A., Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-costumer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23 (5), 616-639.
- Anderson G. C. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems, Participation: A technique that Works*. Public Personnel Management, Cambridge, MA: Blackwell.
- Anderson, L. W. (1991). *Increasing Teacher Effectiveness*, UNESCO, Paris.
- Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings, *Personnel Psychology*, Vol. 47, 349-360.
- Armstrong M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- Atwater, L.E., Roush, P. & Fichthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower rating of leadership, *Personnel Psychology*, Vol. 48 (1), 35-60.
- Babakus, E. D., Cravens, W., Johnston M., & Moncrief W. C. (1996). Examining the Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), 33-46.
- Barlow, G. (1989). Deficiencies and the perpetuation of power: latent function in management appraisal, *Journal of Management Studies*, 26 (5): 499-517.
- Barney J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, 49-81.

- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp 1-26
- Bartley, B., Comibuchi, S. & Mann R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An international Journal*, 14 (4) 482-496
- Baruch, Y. (1996). Self performance appraisal vs. direct-manager appraisal: A case of congruence, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 (6), pp.50 – 65
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, American Management Association, New York, 18 pp19-31.
- Bass B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B.M. & Stodgill, R.M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press
- Bates, R. & Holton, E. (1995). Computerized performance monitoring: a review of human resource issues. *Human resource management review*, Winter 1995, 267-288.
- Beaton, G. (2010). Why professionalism is still relevant? At http://www.professions.com.au/Files/Professionalism_Beaton.pdf (Retrieved 14 January, 2013).
- Beer, M. (1987). Performance appraisal. In J.W. Lorsch (Ed). *Handbook of organizational behavior* (pp 286-290). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. New York: Mc Craw Hill.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P.M. (1995). *EQS Structural Equations Program Manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.

- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600
- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description, *Psychological Bulletin*, 117, 187-215.
- Bloemer, J., Ko de Ruyter, J.C. & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *Journal of Marketing*, 33: 1082-1106.
- Boone E. L. & Kurtz D. (2005). *Contemporary Business*, South-Western Thomson, Mason.
- Boone E. L. & Kurtz L.D. (1992). *Management*, 4th edition, New York: McGraw Hill.
- Bollen, D.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, Vol. 10, No 2, pp 99-109.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. (2001). "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No 1 & 2, pp 52-69.
- Boswell W. & Boudreau J. (2002). "Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 No.3, p.391-412.

- Bourantas D. & Papalexandris N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Issue 5, pp.858 – 869.
- Bowers, C.A., Pharmer, J.A. & Salas, E. (2000). “When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis”, *Small Group Research*, Vol. 31, No 3, pp 305-327.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Branje S.J.T., Van Lieshout, C.F.M. & Gerris, J.R.M. (2007). Big Five Personality development in adolescence and adulthood, *European Journal of Personality*, 21, 45-62.
- Bratton J. & Gold J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*, New York: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management*, Macmillan, Hampshire.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Brumbach G. B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management, *Public Personnel Management*, Winter, 387-402.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1974. 19, 533-546.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Burns, R. (1995). *The adult learner at work*, Sydney: Business and Professional Publishing.
- Byars, L. & Rue, L. (2003). *Human Resource Management*. McGraw - Hill. U.S.A
- Byham, C., W. (2000). “*What is an assessment center*”, Los Angeles, Development Dimensions International, Inc.

- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag.
- Brown T. & Fry, M. (2011). Helping members Commit to Exercise: Specific Strategies to Impact the Climate at Fitness Centers. *Journal of Psychology in Action*, 2, p.p 70-80.
- Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge MA.
- Campbell, J. P. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman and associate (Eds). *Personnel selection in organizations* (pp35-70). San Francisco: Jossey Bass.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler E. & Weick K. (1970). “*Managerial behavior performance and effectiveness*” New York, McGraw – Hill.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey R. D. & Helleruik, L. V. (1973). The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales. *Journal of Applied Psychology* 57, 15-22.
- Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M. (1996). Strategies for Success, *HR Magazine*, June 1996 98-104.
- Campbell, J. P., McClay R. A., Oppler, S. H. & Seger, C. E. (1993). A theory of performance in Schmitt N, Boorman W. C., and Associates (eds) *Personnel Selections in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardy R. L. & Carson K. R. (1996). “Total Quality and the Abandonment of Performance Appraisal; Taking a Good Think too Far?” *Journal of Quality Management* Vol. 1, (2)
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati: South-Western Publishing.

- Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Carroll A. & McCrackin J. (1998). The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 11, (3) 45-63.
- Carson M. (2006). Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.
- Caruth D. & Handlogten G. (1997). *Staffing the contemporary organization: a guide to planning, recruiting, and selecting for HR professionals*, 2nd ed., Quorum Books, London
- Cascio, W.F. (1995). *Managing human resources, productivity, quality of work life, profits*, New York, McGraw-Hill.
- Cascio W. F. (1998). *Managing Human Resources*, Boston, McGraw Hill Publishing Company.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal Psychology*, 38, 476-507.
- Cawley, B. D., Keeping L. M. & Levy P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63 (4), 616-627.
- Chandra, P., Bliss, J. & Cox, M. (1988). Introducing computers into a school-management issue. *Computers and Education*, 12, 7-61.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*, second edition, Human Kinetics.
- Chen, C. C. (1989). *The development of fitness instructors*. Taipei, Taiwan, ROC: Aerobic Fitness and Health Association of Taiwan.
- Chen, C. C. (2006). Discussion of the market of fitness centers and personal trainers in Taiwan. *Sport Management*, 11, 35-44.

- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη* (μτφ Ανδρουλάκης, Β., Σουλάνδρου, Β., επιμ. Σπανού, Κ.) Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.
- Chisholm L., Larson A. & Mossoux A.F. (2004). *Lifelong Learning: Citizens' Views in Close-up. Findings from a dedicated Eurobarometer survey*. Thessaloniki: ECDTV [Διαθέσιμο στο http://www.jugendpolitikineuropa.de/static/common/jp_download.php/191/lifelonglearning.pdf].
- Chiu, W.-Y., Lee, Y.D., & Lin, T.-Y. (2010). Performance Evaluation Criteria for Personal Trainers: An Analytical Hierarchy Process Approach. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(7), 895–905.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Cole G. (2004). *Management Theory and Practice*, 6th ed., Thomson, London
- Collins J. C. & Porras, J.I. (2001). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, NY.
- Comrey, A.L. (1962). The minimum residual method of Factor analysis, *Psychological Reports*, 11, 15-18.
- Conger J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement, Better Business Performance Through Staff Satisfaction*, London: Kogan Page.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1994). Set like plaster? Evidence of the stability of adult personality. In Heatherton, T & Weinberger J. (Eds), *Can personality change?* Washington, D.C: American Psychological Association.

- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653–665.
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Creemers, B.P.M. (1994). *The Effective Classroom*, Cassel, London.
- Creemers, B.P.M. (1997). *Effective Schools and Effective Teachers: an international perspective*, CREPE Occasional Papers, UK.
- Cruickshank, D. R. (1990). *Research that informs Teachers and Teacher Educators*, Phi Delta Kappa, Bloomington.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Curtin, R., Presser, S. & Singer, E. (2000). The effects of response rate changes on the Index of Consumer Sentiment. *Public Opinion Quarterly*, 64, 413-428
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, 101-115.
- David, H.A., (1963), *The Method of Paired Comparisons*, London, England: Charles Griffin and Company, Limited.
- Davis D. & Cosenza, R. (1995). *Business Research for Decision-Making*. Duxbury Press.
- Davis K. & Werther W. (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.
- Deadrick, D. & Gardner, D. (1999). Performance distributions: Measuring employee performance using total quality management principles. *Journal of Quality Management*, 4(2) 225-242.
- Deming W. (1986). *Out of Crisis*, Centre of Advanced Engineering Study Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.

- DeNisi A. S. & Griffin R. W. (2001). *Human Resources Management*, 2nd ed. Houghton Mifflin Co., Boston.
- Denhart, R. B. (1991). *"Public Administration"*, Belmont, CA. Wadsworth Publishing Company.
- Derven, M.G. (1990). The paradox of performance appraisals *Personnel Journal*, Vol 69, February, pp 107-111.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8th ed. Prentice – Hall, International Inc., N.J.
- Dessler, G. (2002). *A Framework for Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- De Vries, D. L., Morrison, A. M., Shullman S. L. & Gerlach M. L. (1981). *Performance Appraisal on the Line* New York, John Wiley and Sons Publishing Company.
- Denhart, R.B. (1991). *"Public Administration"* Belmont, CA. Wadsworth Publishing Company.
- Donaldson, C. (2003). *Performance Management: Forced Ranking*. http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/forcedranking_1.htm Retrieved Dec, 2, 2010
- Dubinsky A. J. & Mattson B. E. (1979). Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople, *Journal of Retailing*, 55, 70-86.
- Dubois, P. H. (1970). *"A History of Psychological Testing"*, Allyn & Bacon, Boston.
- Dulewicz, V. (1989). "Performance appraisal and counseling", in Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*, New York, John Wiley & Sons, pp645-649.
- Dulewicz, S. V. & Fletcher, C. (1989). 'The context and dynamics of performance appraisal', In P. Herriot (ed.), *Assessment and Selection in Organisations*, London: Wiley

- Drucker P. (1954). *The practice of Management*. Harper and Row, New York.
- Eichiner, R. W. & Lombardo, M. M. (2003). *Knowledge Summary Series: 360-degree assessment*. Human Resource Planning Magazine.
- Eickhoff-Shemek, J. (2004). Conducting performance appraisals of group exercise leaders. Lecture presented at the American College of Sports Medicine Health and Fitness Summit, Orlando.
- English, A., Griffith, R.L. & Steelman, L.A. (2004). "Team Performance: The Effect of Team Conscientiousness and Task Type", *Small Group Research*, Vol. 35, No 6, 643-665.
- Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673.
- Evans, J. & Lindsay W. (2008). *The Management and Control of Quality* Thompson, South Western.
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education professionals. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 20-38.
- Fabrigar L. R., Wegener D. T., MacCallum, R. C. & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fedor, D.B., Eder, R.W. & Buckley, M.R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 44, 396-414.
- Field, H. S., & Holley, W. H. (1982). The relationship of performance appraisal system characteristics to verdicts in selected employment discrimination cases. *Academy of Management Journal*, 25, 392-406.
- Finger C. & Gayler B. (1993). *Εγχειρίδιο Animation στις Διακοπές* (Τόμοι Α', Β' & Γ').
- Fisher, C.D., Schoenfeldt L.F. & Shaw J.B. (1999). *Human Resources Management*, 4th ed. Houghton Mifflin, Boston, MA.

- Fisher C.W. (1995). Academic Learning Time στο Anderson L.W (Ed) *International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education* (2nd Edition), Pergamon Press, Oxford.
- Fletcher C. & Williams R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *British Journal of Management*, Vol. 7, 169-179.
- Floyd, F.J., & Widaman, K.F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286 – 299.
- Fogg, C. D., (1999) *Implementing your strategic plan: How to turn “intent” into effective action for sustainable change*, New York: American Management Association.
- Fox, S., Caspy T. & Reisler A. (1994). Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, (1) 45-46
- Frank S.A., Lewis G.B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, No. 1, pp.36-51
- French, W. (1994). *Human Resources Management*, 3rd Edition Boston: Houghton Mifflin.
- Gabris G.T. & Mitchell K. (1989). The impact of merit raise scores on employee attitudes; the Matthew Effect of performance appraisal, *Public Personnel Management*, Vol 17, No 4 (Special Issue).
- Gerbing, D.W. & Anderson, J.C. (1984). On the meaning of within-factor correlated measurement errors. *Journal of Consumer Research*, 11, 572-580.
- Ghorpade, J. & Chen, M. M. (1995). Creating quality-driven performance appraisal systems, *Academy of Management Executive*, Vo. 9, 32-35.
- Goldberg, L.R. (1990). "An alternative "description of personality": The big-five factor structure". *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (6): 1216–1229.
- Goldberg, L.R. (1993). "The structure of phenotypic personality traits". *American Psychologist* 48 (1): 26–34.

- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42
- Goff, M. & Ackerman, P.L (1992). Personality-intelligence relations: Assessment of typical intellectual engagement. *Journal of Educational Psychology*, 84, 537-552
- Golec, A. & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computer & Industrial Engineering* 52, 143-161.
- Gomez-Mejia, L. R. & Welbourne, T. M. (1991). Compensation strategy in a global context. *Human Resource Planning*, 14(1), 29-42.
- Guion, R. (1998). *“Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions”*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum and Associates.
- Grote, D. (2000). *Secrets of Performance Appraisal, Lessons from the Best*. Across the Board, May 2000.
- Guba, E. & Linkoln, N., Y. (1983). *Effective Evaluation*, Jossey-Bass, Washington.
- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th Ed, London, Prentice-Hall International.
- Hair, F., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halachmi, A. (1995). *The practise of Performance Appraisal*, Handbook of Public Personnel Administration, N.Y: Marcel Dekker Inc.
- Halfhill, T, Nielsen, T.M., Sundstrom, E. & Weilbaeher, A. (2005). “Group Personality Composition and Performance in Military Service Teams”, *Military Psychology*, Vol. 17, No 1, pp 41-54
- Hansen, D. (2002). *Performance Appraisal. Tips Help Page*, Retrieved 3/12/2012 <http://iso9k1.home.att.net/pa/performance-appraisal.html>
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

- Henderson R. (1994). *Compensation Management: Rewarding Performance*, 6th ed., Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hedge J. W. & Borman, W. C. (1995). *Changing conceptions and practices in performance appraisal. The changing nature of work*, San Francisco: Jossey –Bass, 451-481.
- Heffernan M. & Flood P. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4/) pp. 128-138.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B. & Anonyou C. (1989). Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance, *Academy of Management Review*, Vol 32, No 2.
- Hilferty, F. (2008), Theorising teacher professionalism as an enacted discourse of power. *British Journal of Sociology of Education*, 29(2), 161-173.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In *M. Page (Ed.) Nebraska symposium on motivation* (pp. 55-89). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Hoffman, R. (1995). Ten Reasons You Should Be Using 360-Degree Feedback, *HR Magazine*, 40, 82.
- Holbrook, A. L., Krosnick, J.A. & Pfent A.M. (2007). “Response Rates in Surveys by the News Media and Government Contractor Survey Research Firms.” In *Telephone Survey Methodology*, eds. J. Lepkowski, B. Harris-Kojetin, P. J. Lavrakas, C. Tucker, E. de Leeuw, M. Link, M. Brick, L. Japac, & R. Sangster. New York: Wiley.
- Horton S. (2000). Introduction the Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No4, 306-318.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. (2009). *Sport management. Principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann

- Hoyle, R.H., & Panter, A.T. (1995). Writing about structural equation models. In R.H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. In R.H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for the fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huber, V. L. & Fuller, S. R. (1998). Performance appraisal and compensation. In M. Poole, & M. Warner (Eds.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press.
- Huet-Cox, G., Nielsen, T. & Sundstron, E. (1999). Get the Most from 360- Degree Feedback: Put it on the Internet, *HR Magazine*, May 1999, 99-103
- Hunter J.E. & Hunter R.F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance, *Psychological Bulletin*, 96, 72-98
- IHRSA (2010). *European Health Club Report: International Health Racquet & Sports Club Association*. Retrieved 11-3-2013 <http://www.ihrsa.org/cbi/2010/12/21/the-2010-european-health-club-report-paints-a-detailed-port.html>
- IHRSA (2012). *The 2012 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. International Health Racquet & Sports Club Association*. Retrieved 11-3-2013 <http://www.ihrsa.org/media-center/2012/5/23/the-2012-ihrsa-global-report-analyzes-industry-performance-a.html>
- Ilgen, D. R. & Barnes-Farrell, J. B. (1984). Performance planning and evaluation. Booklet in *Modules in management* edited by F. Kast & J. Rosensweig. Chicago: Science Research Associates.
- Jackson E. S. & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* 8th Edition, Thomson South – Western Publishing.

- Jackson E. S. & Schuler R. (2000). *Managing Human Resources*, South Western College, Ohio.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation Antecedents and Consequences *Journal of Marketing*, Vol. 57: 53-70.
- Jenks M. J. (1996). *The personnel Management Source Book*, Alexander Hamilton Institute, Κριτήριο, Αθήνα.
- John, O. P. (1990). The “big five” factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality theory and research*. New York: Guilford.
- Joinson, C. (2001). Performance appraisal effectiveness *HR Magazine*, March, pp 38-41.
- Judge T. & Ilies R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), 797-80
- Kahay, E. (2006). Revising the Metal Industry, Job Evaluation System for Blue – Collar Jobs. *Compensation and Benefits Management*, p.49-63.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, MARK VI, *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111 – 117.
- Kambitsis, C. (2004). *Research Methods in Physical Education and Athletics*. Thessalonica, A. Tsiartsianis Publications.
- Kane, J. S., Bernardin, H. J., Villanova, P. & Peyrefitte, J. (1995). The Stability of Rater Leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38, 1036–1051.
- Kanobear, I. (2002). *Performance Appraisal*, Ανακτήθηκε 17/6/2011 <http://www.geocities.com/Athens/Forum/3126/htmlperfapp.html>.

- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, pp 75 – 85.
- Kaplan R. S., & Norton D. P. (1996). “*Balanced Scorecard: Translated Strategy into Action*” Harvard Business School Press.
- Ke, C. L. & Yang, C. C. (2002). Study in constructing a fitness instructors’ professional knowledge chart. *Journal of Physical Education Fu Jen Catholic University*, 1, 85-96.
- Keeter, S., Kennedy, C., Dimock, M., Best, J. & Craighill, P. (2006). “Gauging the Impact of Growing Non-response in a National RDD Telephone Survey.” *Public Opinion Quarterly* 70: 759-779.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher’s Guide*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kichuk, S.L. & Wiesner, W.H. (1997). “The Big Five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 14, pp 195-221
- Kline P. (1994). *An easy guide to Factor Analysis*, Rutledge, London.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kolsaker, A. (2008). Academic professionalism in the managerialistic era: A study of English universities. *Studies in Higher Education*, 33(5), 513-525.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Kyriakou, C. (1997). *Effective Teaching in Schools*, STP, Great Britain.
- Larsson E.M., Mártensson N. & Alexanderson K.A.E. (2002). First Aid training and bystander actions at traffic crashes – A population study. *Prehospital and Disaster Medicine* 17(3):134-141
- Latham G. & Latham S.D. (2000). Overlooking theory and research in performance appraisal at one’s peril: Much done, more to do. In C. L, Cooper & E. A. Locke (Eds) *Industrial*

- and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp199-215). Massachusetts, U.S.A: Blackwell Publishers Inc.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawrie, J. (1990). Prepare for a performance appraisal *Personnel Journal* Vol 69, April, pp.132-136.
- Lawler, E. E (2006). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 15, Issue 1.
- Lazer, R. I. & Wikstrom, W. S. (1977). *Appraising managerial performance: Current practices and future directions*. New York: Conference Board.
- Levin H. Z. (1986). "Performance appraisal at work" *Personnel*, Vol 63 (6) pp63-71.
- Levinson, H. (1970). Management by whose objectives? *Harvard Business Review* 44:4 July–August: 125–34.
- Lefkowitz J. (2000). The Role of Interpersonal Affective Regard in Supervisory Performance Ratings: A Literature Review and Proposed Casual Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 67-85.
- Liu, C. C. (1991). The human resources management of professional fitness instructors. *National Sports Quarterly*, 20 (4), 46-57.
- Long, F., Ouschan, R. & Ramasesham, B. (2009). Which Customer Oriented Fitness Instructor Behaviours Drive Customer Relationships, in Dewi Tojib (Ed), *Australian & New Zealand Marketing Academy Annual Conference*, Melbourne, Australia.
- Long, F., Ouschan, R. & Ramasesham, B. (2007). The Impact of Customer Oriented Boundary Spanning Behaviour on Customer Satisfaction and Service Provider Performance, in Maree Thyne, Kenneth Deans and Juergen Gnoth (ed), *Australian & New Zealand Marketing Academy Annual Conference*, Dec 3, 2729-2737, Dunedin: University of Otago New Zealand

- Longenecker C.O. & Fink L.S. (2001). Improving Management Performance in Rapidly Changing Organizations. *Journal of Management Development*, Vol.20 No.1, 7-18.
- Longenecker C.O. & Goof S.J. (1992). "Performance Appraisal Effectiveness: A matter of perspective" *SAM Advanced Management Journal* 57(2).
- Longenecker C. O., Sims, H. P. & Gioia D. A. (1987). Behind the Mask: The politics of Employee Appraisal, *The Academy of Management Executive*, Vol, 1, 183-193.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating Effective Performance Appraisals, *Industrial Management*, Vol (5), 18-23.
- Lucia A. & Lepsinger R. (2002). *The Art and Science of Competency models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass / Pfeifer.
- MacLean, J. C. (2001). *Performance Appraisal for Sport and Recreation Managers*. Human Kinetics
- MacLean, J. C. & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of coaching performance: Development of a scale. *Journal of Sport Management*, 2, 194-207.
- Maddux, R. B. (1987). *Effective Performance Appraisals*, Los Altos, CA: Crisp Publications.
- Manolopoulos D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, *Employee Relations*, Vol.30, N.1 pp.63-85
- Mardia, K.V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57, 519-530.
- Marelli A.F. (2001). *Introduction to Competency Modeling*, New York: American Express.
- Mathes, K. (1992). Empowerment: Fact or fiction? *HR Focus*, 1, 17-25.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2000). *Human Resource Management*. South – Western Thompson Learning, U.S.A
- Maurer, T.J., Raju, N.S. & Collins, W.C. (1998). Peer and Subordinate Appraisal Measurement Equivalence, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No 4, 693-702.

- McAuley, E., Duncan, T. & Tammen, V. (1989). Psychometric properties of the intrinsic motivation inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60(48-58).
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T., Jr. (1985). Comparison of EPI and Psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 6, 587-597.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. The five-factor model: Issues and applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McGregor, D. (1960). *The Human size of enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill
- McDaniel M.A., Schmidt F.L. & Hunter J.E. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 73, 327-330
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74: 11-17.
- Mescon M., Bovee C. & Thill J. (1999). *Business Today*, Prentice Hall, New Jersey.
- Milliman, J., Zawacki, R., Schulz, B., Wiggins, S. & Norman, C. (1995). Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting, *Personnel Journal*, Vol. 74, 136-142.
- Mitchell, M. & Jolley, J. (1996). *Research Design Explained* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Mirabile, R. (1997). Everything you wanted to Know about Competency Modeling, *Training & Development*, 51 (8), 73-78.
- Mohammed, S. & Angell, L.C. (2003). "Personality Heterogeneity in Teams: Which Differences Make a Difference for Team Performance?", *Small Group Research*, Vol. 34, No 6.

- Mondy R.,W., Noe R.,M. & Premeaux S. (1999). *Human Resources Management*, Prentice Hall.
- Mondy R.,W., & Noe R.,M. (2005). *Human Resources Management*, ninth edition, Pearson Prentice Hall.
- Mondy R.W., & Noe R., M. (1996). *Human Resources Management*, 6th edition, Prentice Hall International Inc. N.J.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, Vol. 10, No 2, pp 71-83
- Moulder, E. (2001). “*Performance Appraisal for Local Government Employees: Programs and Practices*” *Special Data Issue*, Washington DC, International City Managers Association.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. & Strauss, J.P. (1999). “The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance: Test of the Interaction Hypothesis”, *Journal of Management*, Vol. 25, No 5, pp 707-721
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Murphy, T., H., & Margulies J. (2004). “*Performance Appraisals*” Presentation ABA Labor and Employment Law Section, Equal Employment Opportunity Committee, Mid-Winter Meeting.
- Nathan B.R. & Tippins N. (1992). The Consequences of Halo Error in Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 975-985.
- NASPE (2007) *Physical Education Teacher Evaluation Tool*. Ανακτήθηκε 6/4/2013 από <http://www.aahperd.org/naspe/publications/teachingtools>.
- Neuman, L. & Bacon A. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*, 3rd ed. Allyn & Bacon, Boston.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2002). «*Organizational Behavior – Human Behavior at Work*». McGraw- Hill. London.

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage, Τόμος Α*, Μετάφραση Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2007). *Human resource management: Gaining a competitive advantage, Τόμος Β*, Μετάφραση Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Norusis, M.J. (1998). *SPSS 8.0 guide to Data Analysis*. BK & Disk eds.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. C. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw- Hill, New Delhi.
- Oakland, S. & Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in world-class organizations. *Total Quality Management*, 12(6), 773-779.
- Oberg, W. (1972). Make performance appraisal relevant, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp 61-67.
- Oliver, J. (2003). Thinking Strategically about Customers: A View from the Health and Fitness Industry. *International Journal of Customer Relationship Management*, March/April, 337-340
- Osborne D. & Gaebler T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 6(2), 31-46.
- Parker, M. (1989). Academic learning time-physical education (ALT-PE). In P. W. Darst, D.B. Zakrasjek, and V. Mancini (Eds.) *Analyzing Physical Education and Sport Instruction* (2nd Ed). Champaign, IL: Human Kinetics, (pp 195-205).
- Peeters, M., Van Tuijl, H., Rutte, C. & Reymen, I. (2006). “Personality and Team Performance: A Meta-Analysis”, *European Journal of Personality*, Vol. 20, pp 377-396
- Penman, K. A. & Adams, S. H. (1980). *Assessing athletic and physical education programs: A manual with reproducible forms*. Boston: Allyn & Bacon.

- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory. *Psychological Inquiry*, 5, 103-110.
- Perry J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373
- Peters B. Guy. & Pierre, J. (2011). *The SAGE Handbook of Public Administration*. Los Angeles, SAGE.
- Pett, M. A., Lackey, N. R. & Sullivan J. J. (2003). *Making sense of factor analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Pimpakorn, N. & Patterson, P.G. (2010). Costumer-oriented behavior of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australian Marketing Journal* 18, 57-65.
- Popovich, M. (1998). *Creating High – Performance Government Organizations* San Francisco, Jossey-Bass.
- Prahaland C. K. & Hamel G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68, 79-91.
- Pullmann H, Raudsepp L. & Allik J. (2006). Stability and Change in Adolescents' Personality: A Longitudinal Study, *European Journal of Personality*, 20, 447-459
- Quinones M.A., Ford K.J. & Teachout M.S (1995). The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review, *Personnel Psychology*, Vol.48, 887-908
- Randell, G. (1994). Employee appraisal, in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford, 221-52.
- Redman, T., Snape, E. & McElwee, G. (1993). Appraising employee performance: A vital organizational activity? *Education & Training* 35, 3 – 13.
- Reilly, R.R., Lynn, G.S. & Aronson, Z.H. (2002). “The role of personality in new product development team performance”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 19, pp 39-58

- Rendero, T. (1980). Performance appraisal practices, *Personnel* Vol 57 (6) pp 4-12.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93: 328-367.
- Rink, J. & Werner, P. (1989). Qualitative measures of teaching performance scale (QMTPS). In P. Darst, D. Zakrajsek, & V. Mancini (Eds.) *Analyzing Physical Education and Sport Instruction* (2nd ed., pp 269-276). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Roberts, B.W. & Mroczek, D. (2008). Personality Trait Change in Adulthood. *Current Direction in Psychological Science*, 17 (1), 31-35
- Rogers, R. & Hunter, J. (1991). Impact of MBO on Organizational Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 76, 2, 322-326.
- Roest, H. & Verhallen, T. (1995). Quality marks: prospective tools in managing service quality perceptions. In P. Kunst & J. Lemmik (Eds.). *Managing service quality*. Vucht: The Netherlands.
- Rupp, M. T. & Segal, R. (1989). Confirmatory factor analysis of a professionalism scale in pharmacy. *Journal of Social and Administrative Pharmacy*, 6, 31–38.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw Hill.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Sashkin, M. (1986). *“Becoming a visionary leader: A guide for understanding and developing visionary leadership”*, Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development.
- Sashkin, M. (1981). *Assessing Performance Appraisal*, San Diego, California.
- Scott, S, G. & Einstein W.O. (2001). Strategic Performance Appraisal in team-based organizations: One side does not fit all. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No.2, 107-116.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19, 59–75.

- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley and Sons, Inc
- Shaw, C. Schneier, R. Beatty & Baird L. (1995). *Performance measurement, management and appraisal sourcebook*. HRD Press: Amherst, Massachusetts.
- Sherman, A. (1998). *Managing Human Resources*, South-Western, Ohio.
- Sherman A. W, Bohlander, G. W. & Snell, S. A. (1998). *Managing Human Resources*, 11th ed., Thomson Publishing, Pennsylvania.
- Shipper, F. & Manz, C. C. (1992). Employee self-management without formally designated team: An alternative road to empowerment, *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.
- Smith, P.C. & Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-255.
- Smith, P.C. (1976). Behaviors, results and organizational effectiveness. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance*, 3rd edition, New York: Longman.
- Snell S. & Bohlander G. (2013). *Managing Human Resources*, 16th Edition, South-Western Cengage
- Solomon, E. (1986). Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, 71, 247-259
- Soltani, E. (2003). Towards a TQM-driven HR performance evaluation: an empirical study. *Employee Relations*, Vol. 25, Issue 4.
- Soltani E., Gernard J., Van der Meer R. & Williams T. (2005). *An Empirical Study of Performance Management Systems in Quality – Oriented Organizations*. Paper, Glasgow: University of Strathclyde.

- Soto C.J., John O.P., Gosling S.D. & Potter J. (2011). Age Differences in Personality Traits from 10-65: Big Five Domains and Facets in a Large Cross-Sectional Sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100 (2), 330-348.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An Introduction, in Quantitative Applications in the Social Sciences*, Sage, Beverly Hills CA.
- Spence, J.R. & Keeping, L.M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 587-608.
- Steinger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Stiff, M. C. (1993). The personal trainer. *Fitness and Sport Review International*, 28, 83-88.
- Stredwick J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*, Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Strebler M, Robinson D. & Heron P. (1997). *Getting the Best Out of Your Competencies*, Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.
- Storey J. (1989). *New perspectives on H.R.M.* London: Rutledge & Kegan Paul.
- Storey J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell,
- Tabachnick G.B. & Fidel S. L. (1989). *Using multivariate statistics*, second edition, Harper Collins Publishers.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2006). *Using multivariate statistics*. (5th ed.) Boston: Allyn and Bacon
- Tai, L. S. & Chiu, W. Y. (2007). The case study of management in world gym. *Journal of Physical Education*, 14, 77-81.

- Taylor G. L. & Morgan, M. N. (1995). The Reverse Appraisal: A Tool for Leadership Development. *Quality Progress, Vol. 28 (12) 81-87.*
- Tellegen, A. & Waller, N. G. (1991). Exploring Personality Through Test Constructions: Development of the Multidimensional Personality Questionnaire. In: Briggs, S. R. & Checks, J. M. (Eds), *Personality Measures: Development and Evaluation* (Vol. 1). Greenwich, CN: JAI Press.
- Tett R. P., Jackson D. N. & Rothstein M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology 44, 703-742.*
- Thomas S. L. (1997). Performance Appraisals: Any Use for Training? *Business Forum, Vol.22, 29-33.*
- Thomas, J. & Nelson, J. (1990). *Research Methods in Physical Activity.* Human Kinetics Books, Champaign, Illinois.
- Timm, N. (2002). *Applied Multivariate Analysis,* Springer- Verlag, New York.
- Tinsley, H. E. A. & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Consulting Psychology, 27, 561-570.*
- Toegel, G. & Conger, J.A. (2003). 360-degree assessment: Time for reinvention, *Academy of Management Learning & Education, Vol, 2, pp 297-311.*
- Toh, K. L. (1997). *Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development.* Unpublished doctoral dissertation, (Indiana University, Indiana).
- Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management, 4th ed.* Prentice- Hall International Inc, U.K.
- Torrington D. & Hall L. (1995). *Personnel Management,* Prentice Hall.
- Tracy B. (2003). *Goals! How to Get Everything You Want, Faster Than You Ever Thought Possible.,* Pennsylvania: Sound view Executive Book Summaries.

- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2001). The Stability of the Five-Factor Model of Personality in Personnel Selection and Assessment in Greece, *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 290-301.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. *Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command.*
- Tziner A, Joanis C. & Murphy K. (2000). A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception and Ratee Satisfaction, *Group & Organization Management*, Vol 25, No 2, pp 175-190.
- Yakovac M. A., (1996), Paying for Satisfaction, *HR Focus*, Vol. 63, No 6, 10-11.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The Effects of Emotional Intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Van Tassel, J., D. (1995). Death to MBO, *Training and Development*, 49, 3, 2-5.
- Van Yperen N. & Hagedoorn M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support, *Academy of Management Journal*, Vol 46, No 3.
- Vance B. (2007). "The Halo Effect ... and the Eight other Business Delusions That Decive Managers" *Global Association of Risk Professionals*, Vol. 35 pp 47-48.
- Verma, A., DeNisi A. S. & Peters L. H. (1996). "Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study," *Personnel Psychology*, 49, 341-360.
- Vinson, M. (1996). The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making it Work. *Training and Development*, April 1996, 11-12.
- Visser, P. S., Krosnick, J. A., Marquette, J. & Curtin M. (1996). "Mail surveys for election forecasting? An evaluation of the Columbus Dispatch poll." *Public Opinion Quarterly* 60:181-227.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Waldman A. D. & Avolio B. J. (1986). A Meta-analysis of Age Differences in Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 333-338
- Wall, P. B. & Wall, J. D. (1975). *Work and Well-being*. Harmonds Worth: Penguin.
- Werther W. B. & Davis J. K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, fifth edition, Irwin Mc Graw – Hill.
- West, S.G., Finch, J.F. & Curran, P.J. (1995). Structural equation models with non normal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp.56-75). Thousand Oaks, CA: Sage
- Wexley K. & Latham, G. (1985). Identifying training needs. In S. Lloyd, C. Baird, E. Schneier, & D. Laird (Eds.), *The Training and Development Sourcebook* (3rd edition, pp.22-38). Amberst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Wiersma U.J., Van Den Berg P. & Latham G. (1995). Dutch Reactions to Behavioral Observation, Behavioral Expectation and Traits Scales, *Group and Organization Management*, Vol. 20, 3, 297-309.
- Wiese, D. S. & Buckley, R. M. (1998). The evolution of performance appraisal process, *Journal of Management History*, 4, 233.
- Wilson J. P. & Western S. (2000). Performance Appraisal: an Obstacle to Training and Development? *Journal of European Industrial Training*, 24/7, 384-390.
- Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2002). “The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 1, pp 164-169
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Zikmund, W.G. (2003). *Business Research Methods*, 7th edition, Thomson/South -Western, Mason.

Zingheim P. K. & Schuster J. R. (1995). Supporting Teams with Multi-Rater Performance Reviews, *Compensation and Benefits Management*, Vol, 11 (3) 41-45.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αδαμαντίδου Τ. (2004). Παράγοντες που προσδιορίζουν την Ποιότητα των Υπηρεσιών Υγείας, *Επιθεώρηση Υγείας*, Ιούλιος – Αύγουστος, σελ. 29-31.

Βεργίδης, Δ. (2005). Κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις της εκπαίδευσης ενηλίκων, Στο Δ. Βεργίδης & Ε. Πρόκου, *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στοιχεία κοινωνικο-οικονομικής λειτουργίας και θεσμικού πλαισίου*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΕΚΕΠΙΣ (2003). *Εθνική Ελληνική Έκθεση: Ο Ρόλος των Εθνικών Συστημάτων Πιστοποίησης και Αναγνώρισης Προσόντων στην Προώθηση της Δια Βίου Μάθησης The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning*, Αθήνα.

ΕΣΥΕ (2009). Γενική Γραμματεία – Έρευνα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα

Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2005). Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο. The European Code of Good Administrative Behaviour. European Union Publication Office, Luxembourg <http://www.ombudsman.europa.eu/el/resources/code.faces> Ανακτήθηκε 4/4/2011

Ζαβλανός Μ. (2002) «*Οργανωτική Συμπεριφορά*» Εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.

Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (1986). *Οργάνωση Επιχειρήσεων*, Εκδ. Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.

Δαλαμάγκας, Β. Α. (2003). *Εισαγωγή στην Δημόσια Οικονομική*, εκδ. Κριτική, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Θεωρία – Πράξη*, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ. (1979). *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από τη Διεθνή Πράξη*, Εκδ. Ευρωτυπ, Αθήνα.

- Κανελλόπουλος Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. (2005). *Οικονομικές διαστάσεις της κατάρτισης ενηλίκων*. Αθήνα, ΚΕΠΕ.
- ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ (2014). *Μελέτη αιτιών για το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα δια βίου μάθησης στην Ελλάδα*. Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Αθήνα: ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10795/75>).
- Κάντας Α., (1998) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Καραντινός, Δ. (2010). Συμμετοχή στη δια βίου μάθηση: τάσεις και προοπτικές. Στο Δ. Βεργίδης & Α. Κόκκος, (επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σσ. 43-62.
- Λαλούμης Δ. (1997). Άθληση – Ψυχαγωγία: Το Μέλλον της Ψυχαγωγίας είναι το Μέλλον του Τουρισμού. *Τουρισμός και Οικονομία*, Έτος 23ο, Τεύχος 218.
- Μουζά – Λαζαρίδη Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (1993). Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Διάθεσης για Απόδοση των Εργαζομένων στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα στην Ελλάδα", *Επιστημονική Επετηρίδα*, 11 543-569, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ξένος Δ. (2003). «*Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*» Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Ξηροτύρη Σ. (2001). «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Θεσσαλονίκη, Ανίκουλα, 3^η έκδοση.
- Παπαγεωργίου, Π. Κώστα, Γ. & Τζέτζης, Γ. (2012). Κινητική Αναψυχή, Τουρισμός και Animation: Το Εργασιακό Μοντέλο των Animateurs σε Ελληνικά Ξενοδοχεία (ANIMA.WO.MO.) *Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής*, Vol.6, pp.36-62.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (1997). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Cranfield University, Αθήνα.

- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ. (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπανής, Ε. & Ρόντος, Κ. (2007). *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων*. Ανακτήθηκε 17/2/2012 http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html.
- Πατρινός, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Πιπερόπουλος, Γ. (1995). *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Ρούσσο, Π. & Πολίτης, Π. (2004). Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στάσεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης απέναντι στις ΤΠΕ. *Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή «Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση»*. Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδ Rosili.
- Τερζίδης, Κ. (2004). *“Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση”* Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Τζέτζης, Γ. & Παπαγεωργίου, Π. (1998). Η Παροχή Υπηρεσιών Κινητικής Αναψυχής σε Τουριστικές Επιχειρήσεις (Animation) στην Ελλάδα – Τα Προσόντα των Animateurs. *Περίληψεις 6ου Διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Άθληση και Κοινωνία, έκτακτο τεύχος (20)*, Τ.Ε.Φ.Α.Α. Δ.Π.Θ., Κομοτηνή
- Τριπολιτσιώτη, Α. (2009). *Ανάλυση των αντιλαμβανόμενων ικανοτήτων των στελεχών των κλειστών αιθουσών γυμναστικής – γυμναστηρίων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ανακτήθηκε 28/11/2012 από <http://www.sportmanagement.uop.gr>
- Φαναριώτης, Π. (1999). *Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών και Υπηρεσιών Εισαγωγή στο Δημόσιο Management*, εκδ. Σταμούλης Αθ., Αθήνα
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»*, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Interbooks, Αθήνα.

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α (2011). Οδηγός καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης - Ανεξάρτητη αρχή Συνηγόρου του Πολίτη. Ανακτήθηκε 2/4/2011 http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20120405_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ (Τ.Ο.Δ.Α)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι **ανώνυμη** και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης επιστημονικής διδακτορικής έρευνας στο Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Παρακαλώ αξιολογήστε την απόδοση του εργαζόμενου φυσικής αγωγής στην επιχείρηση, βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Σας παρακαλούμε να τις συμπληρώσετε όλες χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

1. Φύλο: Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>	4. Έτος Αποφοίτησης από ΤΕΦΑΑ: <input type="text"/>
2. Ηλικία: <input type="text"/>		5. Εργασιακή εμπειρία συνολικά (έτη): <input type="text"/>
3. ΤΕΦΑΑ Αποφοίτησης:		6. Εργασιακή εμπειρία στην επιχείρηση: <input type="text"/>
ΤΕΦΑΑ Αθήνας <input type="checkbox"/>		7. Συμμετοχή σε εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ:
ΤΕΦΑΑ Θεσσαλονίκης <input type="checkbox"/>		ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής <input type="checkbox"/>		8. Επιτυχία στις εξετάσεις εκπαιδευτικών ΑΣΕΠ:
ΤΕΦΑΑ Τρικάλων <input type="checkbox"/>		ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
ΤΕΦΑΑ Σερρών <input type="checkbox"/>		
ΤΕΦΑΑ Εξωτερικού <input type="checkbox"/>		

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ιδιωτικό Γυμναστήριο: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	5. Αξιολογητής (σημειώστε ανάλογα):
2. Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	Ιδιοκτήτης Γυμναστηρίου: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>
3. Γυμναστήριο σε Ν.Π.Δ.Δ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	Προϊστάμενος Γυμναστηρίου: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>
4. Αριθμός εργαζομένων γυμναστών/ τριών: <input type="text"/>	Πρόεδρος ΔΑΟ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>
	Υπεύθυνος Προγραμμάτων ΔΑΟ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>
	Άλλος: ΝΑΙ <input type="checkbox"/>

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ο αξιολογούμενος. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...έχει την τάση να αναπτύσσει εύκολα κοινωνικές επαφές.					
2	...είναι ενθουσιώδης.					
3	...διαθέτει δυναμισμό και ενεργητικότητα.					
4	...διακρίνεται για την αυτοπεποίθηση του/της.					
5	...επιδεικνύει καλή διάθεση και συνεργατικότητα.					
6	...ενδιαφέρεται για τους συναδέλφους και τους πελάτες.					
7	...είναι ευγενικός/η και φιλικός/η.					
8	...έχει διάθεση να ακούσει συμβουλές/οδηγίες για την προσωπική του/της βελτίωση.					
9	...δείχνει ενδιαφέρον και αφοσίωση για το αντικείμενο εργασίας.					
10	...παρουσιάζει προσήλωση στην επίτευξη στόχων.					
11	...είναι οργανωτικός.					
12	...τελειώνει αποτελεσματικά τις εργασίες που ανέλαβε σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα χωρίς τη συνεχή επίβλεψη.					
13	...παρουσιάζει συναισθηματική σταθερότητα χωρίς μεταπτώσεις.					
14	...έχει αυτοπεποίθηση χωρίς προσωπική έπαρση.					
15	...διαθέτει αποφασιστικότητα και ορθότητα κρίσης.					
16	...προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές των καταστάσεων και των καθηκόντων.					
17	...προβλέπει τις ανάγκες του τμήματος και παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες.					
18	...αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη.					
19	...παίρνει σωστές αποφάσεις, ακόμη και σε συνθήκες πίεσης.					

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά επαγγελματικής συμπεριφοράς ο αξιολογούμενος. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	... συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, ευγενικό τρόπο και καλή διάθεση.					
2	... αναπτύσσει θετικές σχέσεις με τους πελάτες.					
3	... συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει ομαδικό πνεύμα.					
4	... αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των προϊσταμένων του.					
5	... διατηρεί την αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία του στον εργασιακό χώρο.					
6	... χρησιμοποιεί σωστά τον προφορικό και γραπτό λόγο.					
7	... έχει το θάρρος της γνώμης του/της.					
8	... διατυπώνει λογικά και με σαφήνεια τις απόψεις του/της.					
9	... εντοπίζει τα προβλήματα και προτείνει ρεαλιστικές λύσεις.					
10	... προβάλλει και εκπροσωπεί θετικά την επιχείρηση.					
11	... χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα θέματα που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά, όπως ιατρικό ιστορικό πελατών.					
12	... επιδεικνύει την απαιτούμενη αφοσίωση και ενέργεια στην επίτευξη υψηλής ποιότητας αποτελεσμάτων.					
13	... είναι συνεπής στην ώρα προσέλευσης στην εργασία.					
14	... φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνιση του στον εργασιακό χώρο.					

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας παρουσιάζει τα παρακάτω γνωστικά χαρακτηριστικά ο αξιολογούμενος. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	... γνωρίζει τις αρχές και τις μεθόδους σχεδιασμού προγραμμάτων άσκησης.					
2	... έχει γνώσεις της ανθρώπινης ανατομίας και ειδικά του μυϊκού συστήματος.					
3	... είναι γνώστης των αρχών της κινητικής μάθησης.					
4	... γνωρίζει τις βασικές αρχές της ψυχολογίας και εφαρμόζει ψυχολογικές μεθόδους παρακίνησης και ενεργοποίησης.					
5	... γνωρίζει τις αρχές ποιοτικής παροχής υπηρεσιών σε πελάτες. (αξιολόγηση αναγκών πελατών, τήρηση προτύπων ποιότητας υπηρεσιών, αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών).					
6	... έχει γνώσεις ξένων γλωσσών.					
7	... αναζητά ευκαιρίες επαγγελματικής επιμόρφωσης.					
8	... προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέες μεθόδους άθλησης, διαδικασίες και τεχνολογία.					
9	... μαθαίνει γρήγορα και αφομοιώνει εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.					
10	... εφαρμόζει διαδικασίες αυτοαξιολόγησης με διάθεση βελτίωσης.					

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας παρουσιάζει τα παρακάτω ηγετικά χαρακτηριστικά ο αξιολογούμενος. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...χαρακτηρίζεται από φιλοδοξία και εσωτερική παρακίνηση.					
2	...επιθυμεί την προσωπική βελτίωση.					
3	...έχει όραμα για την ανάπτυξη της επιχείρησης.					
4	...έχει θετικό προσωπικό κύρος και εμπνέει εμπιστοσύνη.					
5	...συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχείρησης.					
6	...αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και διατυπώνει αποτελεσματικές προτάσεις.					
7	...έχει ανεπτυγμένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.					
8	...βοηθά στην ανάπτυξη και βελτίωση των συνεργατών ή υφισταμένων.					
9	...ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλίας, τη συμμετοχή και τις σχέσεις συνεργασίας.					
10	...εμπνέει και καθοδηγεί με το παράδειγμα του τους άλλους εργαζόμενους.					

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας κρίνετε την απόδοση του αξιολογούμενου. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...εκτελεί άρτια την εργασία του\της και καταβάλλει ανάλογες προσπάθειες.					
2	...ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αρμοδιότητες και στα καθήκοντα που του\της ανατίθενται.					
3	...ενεργεί με ακρίβεια, πληρότητα και τακτικότητα.					
4	...εργάζεται με ταχύτητα και αποδοτικότητα (παραγωγικότητα).					
5	...προσφέρει ποιοτική εργασία.					
6	...ανταποκρίνεται με επάρκεια τους στόχους της επιχείρησης.					
7	...διαχειρίζεται σωστά το χρόνο και ολοκληρώνει έγκαιρα την εργασία του\της.					
8	...παράγει το αναγκαίο έργο που απαιτεί η θέση του.					
9	...με την απόδοση του βοηθά στη διατήρηση ή/και αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης.					
10	...συμβάλλει στην ανοδική πορεία της επιχείρησης.					

Με βάση την εικόνα που έχετε για τον εργαζόμενο, δηλώστε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας καλύπτει τα ειδικά εργασιακά χαρακτηριστικά της θέσης του. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

		5	4	3	2	1
		Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
	Ο/Η εργαζόμενος/η...					
1	...οργανώνει κατάλληλα προγράμματα άθλησης ανάλογα με το επίπεδο φυσικής κατάστασης των συμμετεχόντων.					
2	...προσφέρει εναλλακτικές και ποικίλες λύσεις εκγύμνασης στους πελάτες..					
3	...δομεί εξειδικευμένα προγράμματα άθλησης για τους συμμετέχοντες λαμβάνοντας υπόψη ειδικά χαρακτηριστικά (ιατρικά προβλήματα κ.ά.).					
4	...παρακολουθεί την πρόοδο των αθλουμένων και προσαρμόζει τα προγράμματα, όταν απαιτείται.					
5	...επιλέγει κατάλληλη μουσική στα προγράμματα άθλησης.					
6	...επιλέγει κατάλληλες στρατηγικές μάθησης, σύγχρονες διδακτικές μεθόδους					
7	...παρέχει εξατομικευμένη διδασκαλία όποτε χρειαστεί					
8	...παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση ασκήσεων από τους αθλούμενους.					
9	...έχει μεταδοτικότητα και παρέχει σωστές, κατανοητές εντολές \ συμβουλές προς τους αθλούμενους.					
10	...συμβουλεύει και ενημερώνει για τη σωστή εφαρμογή των ασκήσεων με στόχο την ασφαλή άθληση των συμμετεχόντων.					
11	...διδάσκει τη σωστή χρήση των οργάνων γυμναστικής και γενικότερα όλου του εξοπλισμού (βάρη, όργανα κ.ά.).					
12	...διδάσκει κατάλληλες τεχνικές αναπνοής κατά τη διάρκεια της σωματικής άσκησης.					
13	...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα διατροφής.					
14	...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν στον έλεγχο του σωματικού βάρους.					
15	...παρέχει πληροφορίες και συμβουλές που αφορούν σε θέματα υγιεινού και δραστήριου τρόπου ζωής					
16	...συμβουλεύει τους πελάτες για κατάλληλα ρούχα και παπούτσια κατά την άθληση.					
17	...οργανώνει, διεξάγει και συντονίζει ψυχαγωγικές, αθλητικές, θεραπευτικές δραστηριότητες, προάγοντας τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των αθλουμένων.					
18	...παρέχει προσωπική βοήθεια συναισθηματικής στήριξης, παρακίνησης και ενεργοποίησης για δραστήριο τρόπο ζωής των αθλουμένων.					
19	...διαχειρίζεται σωστά έκτακτες ανάγκες πρώτων βοηθειών.					
20	...μεριμνά για τη διατήρηση και διασφάλιση των λειτουργιών του εξοπλισμού προς αποφυγή ατυχημάτων.					
21	...παρακολουθεί και φροντίζει για την αντικατάσταση υλικών / εξοπλισμού.					
22	...μεριμνά και εισηγείται για την ανανέωση και αναβάθμιση του εξοπλισμού.					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ (Τ.Ο.Δ.Α)
Λυσσάνδρου 3-5
Τ.Κ 23100 ΣΠΑΡΤΗ
27310 - 89658

Προς κ.κ:
Ιδιοκτήτρια /-τη Γυμναστηρίου
Club Manager Γυμναστηρίου
Υπεύθυνο Γυμναστηρίου ΔΑΟ

Αγαπητή /(έ) κυρία /(ε)

Ονομάζομαι Καπρίνης Στυλιανός και είμαι υποψήφιος διδάκτωρ στο Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος πραγματοποιώ αυτή την περίοδο μια ερευνητική μελέτη που αφορά **στην αξιολόγηση εργαζόμενων πτυχιούχων φυσικής αγωγής σε ιδιωτικά γυμναστήρια και σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς.**

Σήμερα, η **ποιότητα υπηρεσιών** θεωρείται προϋπόθεση για την επιτυχία, εάν όχι για την επιβίωση, των επιχειρήσεων στον ευρύτερο χώρο των υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών εκτός από τις εγκαταστάσεις, τα προγράμματα και την αξιοπιστία, κρίσιμο και αποφασιστικό παράγοντα αποτελεί **το ανθρώπινο δυναμικό** (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis & Grouios, 2004). Ωστόσο οι άνθρωποι πόροι, όπως ο εκπαιδευτής φυσικής αγωγής και η αξιολόγηση τους δεν έχουν προσελκύσει μέχρι σήμερα το ενδιαφέρον των ερευνητών. Κι όμως η επίδραση που έχει η λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι καταλυτική. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο παρακολούθησης του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί, την απαραίτητη ανατροφοδότηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται.

Κύρια ζητήματα της ερευνητικής εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου μηχανισμού αξιολόγησης η οποία θα επιτρέπει στη διεύθυνση του γυμναστηρίου να διεξάγει έγκυρες και αξιόπιστες αξιολογήσεις των εργαζομένων γυμναστών και των δράσεών τους. Παράλληλα εξετάζονται ποια εκπαιδευτικά ιδρύματα προσφέρουν μέσα από το πρόγραμμα σπουδών τους, ανταγωνιστικά στελέχη στην αγορά εργασίας.

Με βάση την εμπειρία σας, ζητώ τη βοήθεια σας και σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που αναφέρεται στην αξιολόγηση των συνεργατών σας οι οποίοι εργάζονται στη θέση του Fitness Trainer and Aerobics Instructor.

Πρέπει να ξέρετε ότι δεν υπάρχουν κίνδυνοι που να συνδέονται με τη συμμετοχή σας στη έρευνα αυτή. Η συμμετοχή σας είναι εντελώς **ανώνυμη**, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους αξιολογούμενους συνεργάτες σας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς. Για να ολοκληρώσετε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν θα χρειαστείτε περισσότερα από 15 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα διαθέσετε και την πολύτιμη βοήθεια σας.

Σας ευχαριστώ θερμά

Καπρίνης Στυλιανός, MSc.

