

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Κουλτούρα Ανατροφοδότησης

Μαρία Αναστασία Θεμιστοκλέους

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Μάιος 2022

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Κουλτούρα Ανατροφοδότησης

Μαρία Αναστασία Θεμιστοκλέους

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2022

Περίληψη

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι μία έννοια και πρακτική που έχει αναπτυχθεί κυρίως στην καθημερινότητα των εταιρειών του εξωτερικού και έχει αρχίσει να εμφανίζεται στην ξένη βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση υποστηρίζει την ανοιχτή και ειλικρινή ανατροφοδότηση ανάμεσα στους υπάλληλούς της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι της επιχείρησης να αναγνωρίζουν της δυνατότητές τους αλλά και τις αδυναμίες τους και να αξιοποιούν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων τους. Συνήθως τα αποτελέσματα μιας φιλικής ανατροφοδοτικής κουλτούρας είναι η αύξηση της ικανοποίησης και συμμετοχής των εργαζομένων και παράλληλα η αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Ένας τρόπος ανάπτυξης ανατροφοδοτικής κουλτούρας είναι η υιοθέτηση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου από την εταιρεία, το οποίο πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και να είναι χρήσιμο και αποδεκτό από τους εργαζόμενους της εταιρείας. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού επήρειας ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου στην ανατροφοδοτική κουλτούρα ενός οργανισμού.

Αρχικά στην έρευνα γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της κουλτούρας ανατροφοδότησης αλλά και των εργαλείων ανατροφοδότησης και αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας με βάση την ξένη αλλά και την ελληνική βιβλιογραφία. Στο θεωρητικό πλαίσιο, αποτυπώνονται 11 υποθέσεις που αφορούν την πραγματική χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου και πως η πραγματική χρήση επηρεάζει την ανατροφοδοτική κουλτούρα ενός οργανισμού. Συνολικά για την έρευνα συγκεντρώθηκαν 115 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους από διάφορες χώρες του κόσμου και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Παράλληλα, έγινε έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας με την μέθοδο συσχέτισης των επιμέρους μεταβλητών της έρευνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας, αποδεικνύουν πως οι συμμετέχοντες καταλαβαίνουν την χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης των ανατροφοδοτικών συστημάτων και τα χρησιμοποιούν όταν χρειάζεται να ανταλλάξουν ανατροφοδότηση, επίσης οι συμμετέχοντες, συμφωνούν πως το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιεί η επιχείρησή τους βοήθησε στην δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας. Τέλος, η συνεισφορά της έρευνας είναι σημαντική τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, αφού τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες που ψάχνουν τρόπους για να αναπτύξουν ανατροφοδοτική κουλτούρα στο εταιρικό τους περιβάλλον και παράλληλα να αυξήσουν την παραγωγικότητά των υπαλλήλων τους αλλά και την συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

Summary

Feedback culture is a concept and practice that has been developed mainly in the daily work lives of the companies outside of Greece and Cyprus and has begun to appear in the foreign literature in recent years as well. Feedback culture can be considered the degree to which a company supports open and honest feedback among its employees. As a result of this culture, the employees of a company recognize their strengths and weaknesses and use the feedback they receive to achieve their goals better and more effectively. Usually the results of a friendly feedback culture is the increase of employee satisfaction, engagement and efficiency. One of the ways that an organization can develop a feedback culture is the adoption of a feedback tool. The organization must make sure that the feedback tool they select must serve the needs of the company, be acceptable by the employees and also be useful to them. The purpose of this thesis is to study the degree that feedback tools influence a feedback culture in an organization.

Initially, the thesis provides a bibliographic review of the concept of feedback culture and feedback tools and develops a theoretical framework of the research based on foreign and Greek literature. In the theoretical framework, 11 hypotheses are developed regarding the actual use of feedback tools and how the use of the feedback tool affects the feedback culture of the organizations. A total of 115 questionnaires were answered from employees that work all over the world. The data analysis was done with the SPSS program and the research hypotheses were checked with the method of correlation of the individual research variables. The results of the research show that the participants understand the usefulness and ease of use of the feedback tools and they use them when they need to exchange feedback with their colleagues, also the participants also agree that the feedback tool that they use in their company, helped the company to create a feedback culture. Lastly, the contribution of the research is important both in theory and in practice, as the findings of it can be used by companies looking for ways to develop a feedback culture in their corporate environment while in the meantime increasing the productivity of their employees and the employee engagement to the business.

Ευχαριστίες

Στο παρόν σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν με τον τρόπο τους στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής, καθώς και της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού μου προγράμματος σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα.

Ιδιαίτερα την επιβλέποντα Καθηγήτρια κ. Νίκη Γλαβέλη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα, καθώς και για την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγηση που μου παρείχε.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την απίστευτη υποστήριξη και υπομονή που έδειξαν καθ' όλη την περίοδο των σπουδών μου.

Ευχαριστώ πολύ.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary.....	iv
Ευχαριστίες.....	v

Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός Προβλήματος Διατριβής.....	2
1.2 Η διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος.....	2
1.3 Σκοπός της Διατριβής.....	3
1.4 Περιγραφή Μεθόδου και προσέγγισης της διατριβής.....	3
1.5 Σύντομη παρουσίαση ενότητων.....	4

Κεφάλαιο 2. Κουλτούρα Ανατροφοδότησης Επιχείρησης

2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Κουλτούρα – Κουλτούρα ανατροφοδότηση: εννοιολογικός προσδιορισμός.....	5
2.3 Μέτρηση κουλτούρας ανατροφοδότησης.....	7
2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης.....	11
2.5 Επιπτώσεις της κουλτούρας ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και την επιχείρηση.....	17
2.6 Συμπεράσματα.....	18

Κεφάλαιο 3. Ανατροφοδοτικά εργαλεία

3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Περιγραφή και εξέλιξη ανατροφοδοτικών εργαλείων.....	20
3.3 Ανατροφοδοτικά εργαλεία και φιλικότητα προς το χρήστη.....	23
3.3.1 Ορισμός.....	23
3.3.2 Χαρακτηριστικά ενός φιλικού προς τον χρήστη συστήματος.....	24
3.4 Συμπεράσματα.....	29

Κεφάλαιο 4. Ανατροφοδοτικά εργαλεία και κουλτούρα ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας

4.1	Εισαγωγή.....	30
4.2	TAM Model (Technology Acceptance Model).....	30
4.3	Συμπεράσματα	36

Μέρος Β: Εμπειρική έρευνα

Κεφάλαιο 5. Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1	Εισαγωγή.....	38
5.2	Ερευνητικός Στόχος και Στρατηγική	38
5.3	Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	39
5.4	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	40
5.5	Μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας	42
5.6	Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων	43
5.6.1	Εγκυρότητα και αξιοπιστία της κλίμακας	43
5.6.2	Περιγραφική Στατιστική	51
5.6.3	Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων.....	51

Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση αποτελεσμάτων & σχολιασμός

6.1	Εισαγωγή.....	52
6.2	Περιγραφή Δείγματος	52
6.3	Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας.....	58
6.4	Περιγραφική Στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών.....	58
6.4.1	Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου.....	59
6.4.2	Συμβατικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου.....	60
6.4.3	Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα	61
6.4.4	Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση.....	61
6.4.5	Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων και Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων.....	62
6.4.6	Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων.....	63
6.4.7	Ανατροφοδοτική Κουλτούρα.....	64
6.5	Έλεγχος υποθέσεων: συσχέτιση επιμέρους μεταβλητών.....	65
6.6	Συμπεράσματα	70

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

7.1	Εισαγωγή.....	71
7.2	Συμπεράσματα Έρευνας.....	71
7.3	Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο	73
7.4	Περιορισμοί Έρευνας	74
7.5	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	75
	Βιβλιογραφία.....	75
	Παράρτημα Α.....	78
	Ερωτηματολόγιο	78

ΜΕΡΟΣ Α – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός Προβλήματος Διατριβής

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης αναφέρεται στο βαθμό που μια επιχείρηση υποστηρίζει την ανοιχτή και ειλικρινή ανατροφοδότηση. Σε αυτή την επιχείρηση οι εργαζόμενοι είναι θετικοί και δεκτικοί στην ανατροφοδότηση, λαμβάνουν συχνά ανατροφοδότηση από τους επόπτες τους και ενθαρρύνονται και αυτοί με την σειρά τους να προσφέρουν ανατροφοδότηση σε αυτούς αλλά και στους συνάδερφούς τους (Tenney, 2021). Οι εργαζόμενοι, αναζητούν και επεξεργάζονται νοηματικά την ανατροφοδότηση με αποτέλεσμα να την αξιοποιούν για να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους και δυνατότητές τους, να τροποποιούν τη συμπεριφορά τους και τελικά να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Αυτή η στάση έχει θετικές επιπτώσεις και στον τομέα της οργάνωσης όπως: αύξηση παραγωγικότητας και πωλήσεων, συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή και παρεχόμενων υπηρεσιών. Επομένως, είναι αναμενόμενο να αποτελεί προτεραιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) η ενίσχυση αυτής της κουλτούρας. Προς την κατεύθυνση αυτή στην εποχή της εισόδου των πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία της ΔΑΔ, αυτή καλείται να επιλέξει το κατάλληλο δυναμικό ανατροφοδοτικό εργαλείο το οποίο θα είναι χρηστικό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους, θα εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας και θα συμβάλλει στη δημιουργία ή/και ενίσχυση της κουλτούρας ανατροφοδότησης.

1.2 Η διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος

Η έννοια της φιλικότητας προς τον χρήστη των εργαλείων λογισμικού έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στον χώρο των επιχειρήσεων και αυτό φαίνεται και από την διεθνή αρθρογραφία. Πολλοί έχουν προσεγγίσει το θέμα της φιλικότητας, προς τον χρήστη, των εργαλείων λογισμικού μία προσέγγιση είναι του Management Information System Research Center του Πανεπιστημίου της Μινεσότας (Meyer & Harper, 1984) που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό MIS Quarterly, η οποία είναι και μια από τις πιο

ολοκληρωμένες ερμηνείες που υπάρχουν στην ξένη αρθρογραφία για την φιλικότητα των εργαλείων λογισμικού (Βλέπε 3.3). Οι Matthews & Williams (1984) προσδιόρισαν την φιλικότητα των εργαλείων λογισμικού με μία κλίμακα 9 σταδίων (Βλέπε Κεφ. 3, εν. 3.3) και τέλος ο Meads (1985) πρόσθεσε στην έννοια της φιλικότητας 3 κανόνες που πρέπει να τηρούνται για να είναι ένα λογισμικό φιλικό προς τον χρήστη (Βλέπε 3.3).

1.3 Σκοπός της Διατριβής

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζόμενους στις κυπριακές επιχειρήσεις αλλά και επιχειρήσεις του εξωτερικού (Ολλανδία, Η.Π.Α, Γερμανία, Ελλάδα, Αγγλία, Αυστραλία, Κίνα, Γαλλία, Αυστρία, Βέλγιο, Φινλανδία) και σκοπός της είναι να προσδιορίσει πως τα εργαλεία ανατροφοδότησης γίνονται αποδεκτά από τους χρήστες των επιχειρήσεων και πως τα εργαλεία ανατροφοδότησης βοηθάνε στην κουλτούρα ανατροφοδότησης μιας επιχείρησης.

1.4 Περιγραφή Μεθόδου και προσέγγισης της διατριβής

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει την θεωρητική ανάλυση και την βιβλιογραφική επισκόπηση της Επιχειρησιακής Κουλτούρας Ανατροφοδότησης και των Εργαλείων Ανατροφοδότησης. Στην συνέχεια αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο στη βάση της υφιστάμενης ερευνητικής αρθρογραφίας και διατυπώνονται οι αντίστοιχες υποθέσεις αναφορικά με την αποδοχή των Εργαλείων Ανατροφοδότησης και πως αυτά επηρεάζουν την κουλτούρα ανατροφοδότησης στις επιχειρήσεις.

Κατόπιν παρουσιάζεται η μεθοδολογία όπου προσδιορίζονται η ερευνητική στρατηγική, ο τρόπος μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών, καθώς και η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Η έρευνα πραγματοποιείται με την αποστολή ερωτηματολογίου και τα δεδομένα αναλύονται με την βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Τέλος διενεργείται έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας και γίνεται ανάλυση συσχετίσεων των επιμέρους μεταβλητών ούτως ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις και να γίνει παρουσίαση των ευρημάτων.

1.5 Σύντομη παρουσίαση ενοτήτων

Η διπλωματική δομείται σε 2 μέρη: Μέρος Α «Βιβλιογραφική Επισκόπηση» το οποίο αποτελείται από 4 κεφάλαια και Μέρος Β «Εμπειρική Έρευνα» το οποίο αποτελείται από 3 κεφάλαια. Αναλυτικότερα:

Το μέρος Α περιλαμβάνει τα:

- Κεφάλαιο 1ο – «Εισαγωγή», όπου γίνεται η περιγραφή και ο προσδιορισμός του προβλήματος και σύντομη περίληψη της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί. Πρόσθετα, παρουσιάζεται, η διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος, ο σκοπός της διατριβής, η περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας της έρευνας και τέλος μια σύντομη παρουσίαση των ενοτήτων της.
- Κεφάλαιο 2ο – «Κουλτούρα ανατροφοδότησης Επιχειρήσεων». Παρατίθεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός και η ιστορική εξέλιξη της Κουλτούρας Ανατροφοδότησης, παρουσιάζονται οι τρόποι μέτρησής της και η προσδιοριστικοί της παράγοντες και στην συνέχεια αναλύονται οι επιπτώσεις της στους εργαζόμενους και την επιχείρηση.
- Κεφάλαιο 3ο – «Ανατροφοδοτικά Εργαλεία». Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται τα ανατροφοδοτικά εργαλεία και η εξέλιξή τους, ποια χαρακτηριστικά συμβάλλουν στην χρηστικότητα/φιλικότητα των εργαλείων και TAM model.
- Κεφάλαιο 4ο – «Ανατροφοδοτικά εργαλεία και κουλτούρα ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας». Γίνεται διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου και διατύπωση υποθέσεων στο θέμα.

Στο μέρος Β ενσωματώνονται τα ακόλουθα 3 κεφάλαια:

- Κεφάλαιο 5ο – «Ερευνητική Μεθοδολογία». Περιγράφεται η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, ερευνητική στρατηγική και ο τρόπος μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Τέλος παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση με την περιγραφική στρατηγική.
- Κεφάλαιο 6ο – «Παρουσίαση αποτελεσμάτων και Σχολιασμός». Γίνεται ανάλυση των συμπερασμάτων της έρευνας και έλεγχος εγκυρότητας των συμπερασμάτων, έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών και έλεγχος των υποθέσεων που παρουσιάστηκαν στο 5ο κεφάλαιο.
- Κεφάλαιο 7ο – «Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα». Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας, αναφορά της συμβολής της έρευνας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο και καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας. Τέλος παρουσιάζονται προτάσεις που μπορούν να γίνουν για επέκταση της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Κουλτούρα ανατροφοδότησης επιχείρησης

2.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες σε μία επιχείρηση που καθορίζουν την γενική κουλτούρα που επικρατεί σε αυτήν. Όσο πιο ανοικτή και ειλικρινής είναι η κουλτούρα ανατροφοδότησης σε ένα οργανισμό, τόσο πιο ανοικτοί είναι στην ανατροφοδότηση οι εργαζόμενοι του οργανισμού, με αποτέλεσμα, να αξιοποιούν την ανατροφοδότηση για να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους, να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των υποχρεώσεων του ρόλου τους στην επιχείρηση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθεί θεωρητικά η έννοια της κουλτούρα ανατροφοδότησης, θα αναπτυχθούν οι τρόποι με τους οποίους μετριέται η κουλτούρα ανατροφοδότησης, ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την δημιουργία κουλτούρας ανατροφοδότησης και τέλος ποιες είναι οι επιπτώσεις της κουλτούρας ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης/οργανισμού.

2.2 Κουλτούρα – Κουλτούρα ανατροφοδότηση: εννοιολογικός προσδιορισμός

Η ανοικτή και ειλικρινής κουλτούρα ανατροφοδότησης, είναι η κατάσταση στην οποία οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης λαμβάνουν και δίνουν συνεχώς επίσημη αλλά και ανεπίσημη ανατροφοδότηση, από και σε άλλους υπαλλήλους της εταιρείας ασχέτως από την θέση του υπάλληλου, με σκοπό την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπάλληλων, την συνεχή απόκτηση γνώσης και την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους καριέρας και συνήθως δημιουργείται από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρείες.

Οι Manuel και Smither (2002) υποστηρίζουν πως η κουλτούρα ανατροφοδότησης (feedback culture) μπορεί να χωριστεί σε 3 επιχειρησιακές πρακτικές υποστήριξης προς τους υπάλληλους:

1. Η ποιότητα των σχολίων ανατροφοδότησης που δέχονται και δίνουν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης.

Η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει τους υπάλληλους της και κυρίως αυτούς που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, προσφέροντάς τους σεμινάρια για εκπαίδευση στον τρόπο που δίνουν και γράφουν τα ανατροφοδοτικά τους σχόλια, δίνοντας έτσι καλό παράδειγμα και στους υπολοίπους. Παράλληλα, με τη δημιουργία ξεκάθαρων απαιτήσεων για τις εργασιακές αρχές στο περιβάλλον της και τους στόχους της, η επιχείρηση δίνει και σχεδιάζει μία καθαρή πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι στην καθημερινότητά τους και η ανατροφοδότηση γίνεται πιο εύκολη και πιο στοχευμένη. Επίσης η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει αναφορές (reports) οι οποίες να συνδέουν προτζεκτς (projects) και στόχους του οργανισμού με τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση των παραπάνω διευκολύνοντας έτσι τους υπόλοιπους υπάλληλους υποδεικνύοντάς τους τον υπεύθυνο άτομο σε περίπτωση που θελήσουν να προσφέρουν ανατροφοδότηση σε κάποια δραστηριότητα η προτζεκτ. Τέλος αφού η επιχείρηση υλοποιήσει τα παραπάνω, πρέπει να αφοσιώσει κάποιο χρονικό διάστημα για συνομιλίες μεταξύ των ατόμων που έδωσαν και έλαβαν ανατροφοδότηση για την αποφυγή τυχών παρεξηγήσεων και την παρότρυνση συνομιλιών και συζητήσεων για καλύτερευση στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

2. Η σημασία της ανατροφοδότησης στον οργανισμό και πόση έμφαση δίνει ο οργανισμός σε αυτήν.

Το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να παροτρύνει τους υπάλληλους που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις στην εταιρεία να αναζητούν, να ζητούν αλλά και να δίνουν ανατροφοδότηση, τόσο για τον εαυτό τους αλλά και για τους άλλους, παρουσιάζοντας με αυτό τον τρόπο τον εαυτό τους σαν πρότυπα ανατροφοδότησης στην εταιρεία. Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να μεριμνά πως όλοι οι υπάλληλοι στην εταιρεία λαμβάνουν αλλά και προσφέρουν ανατροφοδοτικά σχόλια και τα χρησιμοποιούν για την επαγγελματική τους εξέλιξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Η παρότρυνση για απλή ανατροφοδότηση, χωρίς επίσημες συναντήσεις ή γραπτές αποδείξεις, επίσης βοηθά στην ανάπτυξη συνήθειας για την προσφορά ανατροφοδότησης μεταξύ των υπάλληλων μιας εταιρείας. Τέλος είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως η εταιρεία και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επευφημούν και να γιορτάζουν πιθανόν θετικές εξελίξεις στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων μετά από ανατροφοδοτικούς κύκλους.

3. Η στήριξη που προσφέρει ο οργανισμός στους υπάλληλους για να προσφέρουν και να δέχονται ανατροφοδότηση.

Η Τρίτη επιχειρησιακή πρακτική για την υποστήριξη της κουλτούρας ανατροφοδότησης, εστιάζει στο στάδιο μετά την ανατροφοδότηση, δηλαδή πως θα διαχειριστεί η εταιρεία αλλά και οι υπάλληλοί της τα σχόλια ανατροφοδότησης που δόθηκαν σε κάθε κύκλο ανατροφοδότησης. Αρχίζοντας με τα βασικά, η εταιρεία πρέπει να παρέχει ένα εργαλείο στους υπάλληλους της στο οποίο θα μπορούν να λαμβάνουν, δίνουν και να αποθηκεύουν τα ανατροφοδοτικά τους σχόλια. Παράλληλα αυτό το εργαλείο μπορεί να προσφέρει και άλλα χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα χώρο στον οποίο μπορούν οι υπάλληλοι να καταχωρούν τους στόχους τους και να ενημερώνουν την πρόοδο των στόχων τους ούτως ώστε να μπορούν οι συνάδερφοί τους να βασίζονται στην ανατροφοδότησή τους σε κάτι το οποίο είναι εύκολα προσβάσιμο σε όλους. Ακόμα μία καλή πρακτική για την ανάπτυξη ανατροφοδοτικής κουλτούρας είναι η παρότρυνση, και η επιβράβευση, των διευθυντών και των μάντζερ της εταιρείας, να μην λειτουργούν και να συμπεριφέρονται μόνο σαν αρχηγοί των ομάδων, αλλά και σαν μέντορες οι οποίοι ενδιαφέρονται για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του κάθε μέλους της ομάδας. Τέλος η προσφορά ελευθερίας στους υπάλληλους για το πως να διαχειριστούν την ανατροφοδότηση που έλαβαν μετά από κάθε ανατροφοδοτικό τίτλο, προσφέρει ευελιξία σε αυτούς και δημιουργεί την αίσθηση πως η εταιρεία του εμπιστεύεται και τους δίνει την δυνατότητα να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά με δικούς τους ρυθμούς προσφέροντας έτσι την εμπειρίες εκμάθησης και αυτοδιόρθωσης.

2.3 Μέτρηση κουλτούρας ανατροφοδότησης

Η Κουλτούρα Ανατροφοδότησης είναι σχετικά μια πολύ πρόσφατη ορολογία που εντάχθηκε κάτω από την ορολογία της Επιχειρηματικής κουλτούρας. Αν και υπάρχει μεγάλο εύρος βιβλιογραφίας στο πως μπορεί μια επιχείρηση να μετρήσει την Επιχειρηματική Κουλτούρα που επικρατεί στο περιβάλλον ανάμεσα στους υπάλληλους της, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες οι οποίες να αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να μετρήσει την Κουλτούρα Ανατροφοδότησης της και το πόσο αποτελεσματική είναι. Μερικές από αυτές τις έρευνες παρουσιάζονται πιο κάτω:

Έρευνα που έγινε από ομάδα φοιτητών του Πανεπιστημίου της Βοστώνης, (Bing-You, et al., 2019) αναλύει την Κουλτούρα Ανατροφοδότησης (feedback culture) στον τομέα της εκπαίδευσης στην ιατρική,

χρησιμοποιώντας το σύστημα Feedback in Medical Education [FEEDME]-Culture survey. Το παραπάνω σύστημα αν και αναφέρεται αποκλειστικά σαν όνομα στον τομέα της ιατρικής εκπαίδευσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς προβλήματα και για την μέτρηση της κουλτούρας ανατροφοδότησης και σε εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται στον Ιατρικό τομέα της εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη έρευνα περιείχε 17 ερωτήσεις και οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ανώνυμες. Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να απαντήσουν από το 1 μέχρι το 5 με 1=Ποτέ και 5=Πάντα. Αποστάλθηκε σε 306 άτομα ηλεκτρονικά, εκ των οποίων τα 116(37.9%) απάντησαν. Ακολουθούν οι ερωτήσεις της έρευνας στα Αγγλικά με Ελληνική μετάφραση:

Ερωτήσεις έρευνας

1. Indicate how often you received feedback in this rotation.
Υποδείξτε πόσο συχνά λαμβάνετε ανατροφοδοτικά σχόλια σε αυτόν τον κύκλο ανατροφοδότησης.
2. Before I was given the feedback, I was asked for a self-assessment of my performance I had performed.
Πριν να μου δοθεί ανατροφοδότηση, μου ζητήθηκε η ολοκλήρωση μιας αυτοαξιολόγησης της απόδοσής μου.
3. The feedback that I received contained specific details about my performance.
Τα ανατροφοδοτικά σχόλια που έλαβα συμπεριλάμβαναν συγκεκριμένες πληροφορίες για την απόδοσή μου.
4. The feedback prompted me to reflect on my performance.
Τα ανατροφοδοτικά σχόλια με πρότρεψαν σε συλλογισμό για την απόδοσή μου.
5. The feedback included suggestions to help me improve.
Τα ανατροφοδοτικά σχόλια περιείχαν συμβουλές για την βελτίωσή της απόδοσής μου.
6. When I was given feedback on how to improve, I felt the expectations were reasonable and feasible.
Όταν λάμβανα ανατροφοδοτικά σχόλια για την βελτίωση της απόδοσής μου, ένοιωθα πως οι προσδοκίες ήταν λογικές και εφικτές.
7. Time was set aside to give me feedback.
Οι συνάδερφοί μου αφιέρωσαν χρόνο για να μου προσφέρουν ανατροφοδοτικά σχόλια.
8. I received the feedback in time for me to act on it.
Έλαβα τα ανατροφοδοτικά σχόλια μου εγκαίρως για να μπορέσω να ενεργήσω με βάση αυτά.
9. The feedback I received was based on direct observations of my performance.

Τα ανατροφοδοτικά σχόλια που έλαβα, βασίστηκαν σε άμεσες παρατηρήσεις της απόδοσής μου.

10. The feedback helped me improve my performance.

Τα ανατροφοδοτικά σχόλια με βοήθησαν να βελτιώσω την απόδοσή μου.

11. The feedback that I received in this rotation helped me identify my strengths and weaknesses.

Τα ανατροφοδοτικά σχόλια που έλαβα σε αυτόν τον ανατροφοδοτικό κύκλο με βοήθησαν να αναγνωρίσω της δυνατότητες και αδυναμίες μου.

12. The learning environment of this rotation allowed me to try out the feedback that I received.

Το περιβάλλον μάθησης αυτού του κύκλου ανατροφοδότησης μου επέτρεψε να δοκιμάσω την ανατροφοδότηση που έλαβα.

13. I understood the purpose of the feedback that I received during this rotation.

Μου ήταν κατανοητός ο στόχος των ανατροφοδοτικών σχολίων που έλαβα κατά την διάρκεια αυτού του κύκλου ανατροφοδότησης.

14. I received reinforcing (what I should keep doing) and corrective (what I need to work on) feedback.

Έλαβα ενισχυτική ανατροφοδότηση(τι πρέπει να συνεχίσω να κάνω) και διορθωτική ανατροφοδότηση(σε τι πρέπει να δουλέψω)

15. There was follow-up on the feedback that I received in order to review my progress.

Υπήρξε συνέχεια στην ανατροφοδότηση που έλαβα προκειμένου να ελεγχθεί η πρόοδός μου.

16. The amount of feedback I received met my learning need.

Η ποσότητα των ανατροφοδοτικών σχολίων που έλαβα κάλυψε τις μαθησιακές μου ανάγκες.

17. Overall, how would you rate the quality of the feedback you received in this rotation?

Συνολικά, πως θα αξιολογούσατε την ποιότητα των ανατροφοδοτικών σχολίων που λάβατε σε αυτόν τον ανατροφοδοτικό κύκλο;

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν πως οι μαθητές προτιμούν την επικράτηση μιας πιο οικογενειακής κουλτούρας στο ινστιτούτο αφού αποδείχθηκε πως μπορεί να επιφέρει καλύτερη και πιο ευεργετική ανατροφοδότηση ενώ μια πιο ιεραρχική κουλτούρα φαίνεται να συνδέεται αρνητικά με την αντίληψη της αποτελεσματικής ανατροφοδότησης. Τέλος η ύπαρξη αποτελεσματικής κουλτούρας ανατροφοδότησης φαίνεται να συνδέεται άμεσα με την γενική κουλτούρα που επικρατεί σε μία εταιρεία.

Ακόμα μία έρευνα που έγινε από τον Grímsson (2017) στην Ισλανδία, αναφέρεται στην κουλτούρα ανατροφοδότησης των οργανισμών και ειδικότερα του παραρτήματος της εταιρείας KPMG στην Ισλανδία. Η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση της κουλτούρας ανατροφοδότησης και της πολύ καλής κουλτούρας ανατροφοδότησης. Η έρευνα στάλθηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε 191 υπάλληλους, οι οποίοι

κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα σε 17 ερωτήσεις, οι οποίες ήταν κυρίως ανοικτού περιεχομένου, από τους οποίους απάντησαν οι 147. Ακολουθούν οι ερωτήσεις της έρευνας στα Αγγλικά με Ελληνική μετάφραση:

Ερωτήσεις έρευνας

Questions for associates and senior associates;

1. It is easy for me to ask for verbal feedback in the workplace.
Μου είναι εύκολο να ζητήσω από συναδέλφους μου προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια;
2. How often are you given formative verbal feedback on a weekly basis?
Πόσο συχνά λαμβάνεται επίσημα προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια σε εβδομαδιαία βάση;
3. Managers and partners make an effort to give formative verbal feedback to associates.
Οι διευθυντές και οι συνεργάτες προσπαθούν να δίνουν διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια στους associates.
4. Managers and partners seem to find it difficult to give any feedback to associates.
Οι διευθυντές και οι συνεργάτες φαίνεται πως δυσκολεύονται στο να δίνουν ανατροφοδοτικά σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους associates.
5. I am proactive in asking for feedback from partners and managers.
Ζητάω ενεργά ανατροφοδοτικά σχόλια από τους συνεργάτες και διευθυντές.
6. Formative verbal feedback has directly helped me improve my job performance.
Τα διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοσή μου.

Questions for managers, senior managers and partners:

7. It is easy for to give formative verbal feedback to associates.
Βρίσκω εύκολη την προσφορά διαμορφωτικών προφορικών ανατροφοδοτικών σχολίων στους συνεργάτες μου.
8. How often do you give formative verbal feedback to associates on a weekly basis?
Πόσο συχνά προσφέρετε διαμορφωτικά προφορικά σχόλια στους συνεργάτες σας σε εβδομαδιαία βάση;
9. I feel prepared to assess associates' performance and provide feedback accordingly.
Νοιώθω έτοιμος να αξιολογήσω την απόδοση των συνεργατών μου και να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια ανάλογα με αυτήν.
10. I am making a conscious effort to give associates formative verbal feedback during or after projects.

Κάνω συνειδητή προσπάθεια να δίνω στους συνεργάτες μου διαμορφωτικά προφορικά ανατροφοδοτικά σχόλια κατά την διάρκεια ή μετά από τα πρότζεκτς.

11. Giving formative verbal feedback has directly improved associates' performance.

Η προφορική παροχή διαμορφωτικών ανατροφοδοτικών σχολίων έχει βελτιώσει άμεσα την απόδοση των συνεργατών μου.

12. I find it difficult to find time to provide formative verbal feedback to associates.

Δυσκολεύομαι να βρω χρόνο για να παράσχω διαμορφωτικά λεκτικά ανατροφοδοτικά σχόλια στους συνεργάτες μου.

13. Associates are proactive in asking for feedback during or after projects in a timely manner

Οι συνεργάτες μου ζητάνε από μόνοι τους ανατροφοδότηση πριν και μετά από κάθε πρότζεκτ.

Open-ended question for all participants in the comparison survey:

14. What can managers and partners do to improve the feedback culture of KPMG in Borgartún?

Μπορούν οι διευθυντές και οι συνεργάτες να βελτιώσουν την κουλτούρα ανατροφοδότησης της KPMG στην Borgartún;

15. What can associates do to improve the feedback culture of KPMG in Borgartún?

Τί μπορούν να κάνουν οι associates για να βελτιώσουν την κουλτούρα ανατροφοδότησης της KPMG στην Borgartún;

16. Do you have any other comment regarding the feedback culture of KPMG in Borgartún?

Έχετε κάποια άλλα σχόλια για την κουλτούρα ανατροφοδότησης της KPMG στην Borgartún;

17. Do you have any comment regarding the execution of this research?

Έχετε κάποια σχόλια στον τρόπο εκτέλεσης αυτής της έρευνας;

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν πως οι υπάλληλοι της KPMG στην Borgartún έχουν στην διάθεσή τους όλα τα μέσα που απαιτούνται για να καλλιεργήσουν μια δυνατή κουλτούρα ανατροφοδότησης. Παρόλα αυτά, η έρευνα έδειξε πως οι υπάλληλοι της KPMG μπορούν να βελτιωθούν στην αναζήτηση ανατροφοδότησης από τα υψηλότερα στελέχη, όπως Διευθυντές και Partners, και οι Διευθυντές και οι Partners μπορούν να διαθέσουν περισσότερο χρόνο για συζητήσεις που αφορούν την ανατροφοδότηση με τους υπάλληλους της εταιρείας.

2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας ανατροφοδότησης εξηγούν πως μια εταιρεία και ειδικότερα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει μία ανοικτή κουλτούρα ανατροφοδότησης ανάμεσα στους υπάλληλους της εταιρείας. Οι Edgerly, Easter, και Wilcox (2018) παρουσίασαν οκτώ προσδιοριστικούς παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη της ανατροφοδοτικής κουλτούρας και πως αυτοί βοηθούν την εξέλιξη και την μάθησή τους. Η Ryba (2021) παρουσιάζει σε άρθρο της της θετικές επιπτώσεις που επιφέρει μια ανατροφοδοτική κουλτούρα σε μία επιχείρηση και αναλύει δέκα τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μία ανατροφοδοτική κουλτούρα. Η Kurter (2020) παραθέτει 6 τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει μια κουλτούρα ανατροφοδότησης η οποία εμπνέει υγιή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Όπως αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια αυτής της ενότητας, οι έρευνες που έχουν γίνει για την κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι περιορισμένες, παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία που αναφέραμε, επιτρέπει στον συγγραφέα της διατριβής, να παρουσιάσει δέκα προσδιοριστικούς παράγοντες που συμβάλουν στην δημιουργία κουλτούρας ανατροφοδότησης σε μία εταιρεία στον παρακάτω Πίνακα 1.

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Δημιουργίας Κουλτούρας Ανατροφοδότησης	Βασικές Πτυχές Παραγόντων
1. Καλλιέργεια νοοτροπίας ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η νοοτροπία ανάπτυξης πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην διαδικασία πρόσληψης ➤ Οικονομική επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων ➤ Αναγνώριση της ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων ➤ Διοίκηση με ευαισθησία
2. Παροχή εκπαίδευσης στην ανατροφοδότηση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Υλικό για τον τρόπο με τον οποίο δίνουν και δέχονται ανατροφοδότηση οι εργαζόμενοι ➤ Βίντεο με παραδείγματα καλής ανατροφοδότησης ➤ Εκπαίδευση εργαζομένων στο πως να επικοινωνούν με συναδέλφους για ανατροφοδότηση ➤ Εκπαίδευση εργαζομένων στο να κάνουν ερωτήσεις να αναζητούν παραδείγματα και διευκρίνηση του νοήματος της ανατροφοδότησης που έλαβαν

3. Δημιουργία προτύπων από την κορυφή της εταιρείας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Οι Διευθυντές πρέπει να λειτουργούν ως παράδειγμα
4. Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος ανατροφοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Σεβασμός στην ανατροφοδότηση και όχι πίεση για ανατροφοδότηση ➤ Οι Εργαζόμενοι νοιώθουν ασφαλείς όταν δίνουν ή λαμβάνουν ανατροφοδότηση
5. Δημιουργία σαφών προσδοκιών σχετικά με την ανατροφοδότηση	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ποιος προσφέρει ανατροφοδότηση; ➤ Ποιος λαμβάνει ανατροφοδότηση; ➤ Πόσο συχνά πρέπει να γίνεται ανατροφοδότηση; ➤ Ποιος είναι ο στόχος της ανατροφοδότησης;
6. Δημιουργία ρουτίνας ανατροφοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Όταν δημιουργείτε ρουτίνα ανατροφοδότησης, με τον καιρό η ανατροφοδότηση γίνεται αναμενόμενη
7. Χρησιμοποίηση διάφορων τρόπων παροχής ανατροφοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προφορική ή γραπτή ανατροφοδότηση ➤ 1on1 ή 360 ➤ Σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ατόμων ➤ Ανώνυμη ή Μη Ανώνυμη ανατροφοδότηση
8. Καλλιέργεια θετικής και διορθωτικής ανατροφοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να λαμβάνουν μόνο θετική ανατροφοδότηση αλλά πρέπει να λαμβάνουν και διορθωτική.
9. Επισήμανση αποφάσεων που έγιναν με βάση ανατροφοδοτικών σχολίων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Όταν γίνεται κάποια αλλαγή στην εταιρεία λόγω ανατροφοδοτικών σχολίων από τους εργαζομένους αυτό πρέπει να επισημάνετε.
10. Εφοδιασμός των εργαζομένων με εφοδιαστικά εργαλεία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εύκολος τρόπος ανταλλαγής ανατροφοδοτικών σχολίων ➤ Εύκολος τρόπος διαχείρισης ανατροφοδοτικών σχολίων

Πίνακας 1. Οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες δημιουργίας Κουλτούρας Ανατροφοδότησης και οι βασικές πτυχές τους

Καλλιέργεια νοοτροπίας ανάπτυξης. Οι εταιρείες και ειδικά οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν καλλιεργήσει νοοτροπία ανάπτυξης, πιστεύουν πως οι ικανότητές τους μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν μέσω σκληρής δουλειάς και αφοσίωσης. Αυτοί οι εργαζόμενοι εκτιμούν την μάθηση και βλέπουν την ανατροφοδότηση σαν ευκαιρία βελτίωσης των ικανοτήτων τους. Η εταιρεία μπορεί να καλλιεργήσει νοοτροπία ανάπτυξης στην εταιρεία ακολουθώντας κάποια απλά αλλά πολύ σημαντικά

βήματα. Ενσωματώνοντας την καλλιέργεια νοοτροπίας ανάπτυξης στην διαδικασία πρόσληψης η εταιρεία ξεκαθαρίζει στους υποψήφιους εργαζόμενους τις απαιτήσεις που υπάρχουν στην εταιρεία, παράλληλα μπορεί να καταλάβει από την αρχή αν ο υποψήφιος υπάλληλος έχει νοοτροπία ανάπτυξης, ή αν είναι ανοικτός στο να ενταχθεί σε ένα περιβάλλον το οποίο προωθεί την καλλιέργεια νοοτροπίας ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν καταλάβει ότι ο υποψήφιος είναι ανοικτός στην συνεχή μάθηση, αναζητά την πρόοδο στον επαγγελματικό του τομέα και στο πώς βλέπει την απογοήτευση και πως την αντιμετωπίζει. Παράλληλα η εταιρεία μπορεί να προσφέρει κάθε χρόνο ένα συγκεκριμένο ποσό για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των υπαλλήλων της παροτρύνοντας έτσι την εργασιακή ανάπτυξη τους και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Ακολούθως, αφού οι υπάλληλοι επενδύσουν στην εκμάθηση, η εταιρεία πρέπει να αναγνωρίζει και να επευφημεί αυτή τους την απόφαση προσφέροντας κάποιο δώρο ή ελαφρυντικά για να μπορέσουν να αφοσιωθούν και να εστιάσουν στην εκμάθησή αυτή. Τέλος οι διευθυντές και οι μάνατζερ της εταιρείας πρέπει να αναγνωρίζουν τα λάθη τους και να δέχονται την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τους υπόλοιπους υπάλληλους σαν ευκαιρία για βελτιστοποίηση στον τρόπο που διοικούν και λειτουργούν. «Η νοοτροπία ανάπτυξης έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει στην ανάδειξη και κλείσιμο των μαθησιακών και επιχειρησιακών κενών και όχι στην κάλυψή τους» (Dweck, 2015).

Παροχή εκπαίδευσης στην ανατροφοδότηση. Ο τρόπος που προσφέρουμε και λαμβάνουμε ανατροφοδότηση είναι επιδεξιότητα που μπορεί να διδαχτεί, να αναπτυχθεί και να εξασκηθεί. Με αυτή την ανάπτυξη, οι υπάλληλοι προσφέρουν κατανοητή ανατροφοδότηση η οποία λαμβάνεται και επεξεργάζεται από άλλους υπαλλήλους πιο εύκολα έχοντας ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και ανάπτυξη των υπαλλήλων με βάση την ανατροφοδότηση. Η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει τους υπάλληλους της σε αυτή την ανάπτυξη με την προσφορά εκπαίδευσης πάνω στην ανατροφοδότηση. Η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει σεμινάρια στα οποία θα λαμβάνουν μέρος οι εργαζόμενοι που εισέρχονται στην εταιρεία, και θα προσφέρουν πληροφορίες στο πώς να λαμβάνουν και να δίνουν ανατροφοδότηση, βίντεο και παραδείγματα από αποτελεσματική και μη αποτελεσματική ανατροφοδότηση, πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους σωστά για να προσφέρουν ανατροφοδότηση και τέλος πώς οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν ερωτήσεις, να αναζητούν παραδείγματα και επεξηγήσεις όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση.

Δημιουργία προτύπων από την κορυφή της εταιρείας. Ένας άλλος τρόπος για να αναπτυχθεί κουλτούρα ανατροφοδότησης σε μία εταιρεία, είναι να αρχίσει αυτή η κουλτούρα να υπάρχει πρώτα ανάμεσα στους υπάλληλους που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις. Όταν οι υπάλληλοι βλέπουν τους

διευθυντές και μάνατζερς μιας επιχείρησης να είναι ανοικτοί σε ανατροφοδότηση, να την αναζητούν αλλά και να την προσφέρουν συχνά έχοντας κύριο στόχο την ανάπτυξη του εργαζομένου και όχι την τιμωρία, το πιο σίγουρο είναι πως θα ακολουθήσουν το παράδειγμά τους αφού θα καταλάβουν πως η ανατροφοδότηση γίνεται για το καλό της εταιρείας και την ανάπτυξη τους και όχι για κατάκριση.

Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος ανατροφοδότησης. Όταν οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας νοιώθουν πως βρίσκονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον ανατροφοδότησης, είναι πιο σίγουρο να δώσουν αλλά και όταν λάβουν ανατροφοδότηση, να την αξιοποιήσουν σωστά και αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν πως αν προσφέρουν ανατροφοδοτικά σχόλια σε ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, δεν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις αλλά η ανατροφοδότησή τους θα ακουστεί και θα αξιοποιηθεί ανάλογα. Τέλος οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά επίπεδα άνεσης στα οποία λαμβάνουν αλλά και δίνουν ανατροφοδότηση. Η εταιρεία πρέπει να ερευνήσει αυτά τα επίπεδα και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που όλοι νοιώθουν άνετα με την ανατροφοδότηση και δεν πιέζονται να προσφέρουν ανατροφοδότηση, αφού αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μη αποτελεσματική ανατροφοδότηση.

Δημιουργία σαφών προσδοκιών σχετικά με την ανατροφοδότηση. Οι προσδοκίες μιας εταιρείας σε σχέση με την ανατροφοδότηση, είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαρες στους εργαζομένους της αφού θα τους βοηθήσουν να καταλάβουν από ποιους και σε ποιους πρέπει να προσφέρουν η ανατροφοδότηση, πόσο συχνά, πώς μπορεί να προσφέρουν η ανατροφοδότηση και ποιος είναι ο στόχος της ανατροφοδότησης. Οι παραπάνω υποδείξεις, βοηθούν τους εργαζομένους να νοιώθουν πιο σίγουροι για την ανατροφοδότηση που προσφέρουν και η ανατροφοδότηση, καταλήγει την σωστή στιγμή στα σωστά χέρια ούτως ώστε να αξιοποιηθεί κατάλληλα.

Δημιουργία ρουτίνας ανατροφοδότησης. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης πρέπει να ενταχθεί στην καθημερινότητα μιας εταιρείας σαν ρουτίνα για να μπορέσει να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε με τον καιρό να γίνει αναμενόμενη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να την αναζητούν. Σύμφωνα με τον διάσημο Ανθρωπολόγο James Spradley, "Culture is the acquired knowledge people use to interpret experience and generate behavior." έτσι και οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν κάποιες επαναλαμβανόμενες εμπειρίες και συμπεριφορές για να σιγουρέψουν την θετική αντιμετώπιση και υιοθέτηση της ανατροφοδοτικής κουλτούρας στην εταιρεία τους. Κάποιες εμπειρίες είναι για παράδειγμα είναι η ανάδειξη Εβδομαδιαίου Ήρωα κάθε ομάδας ή Βραβεία που θα δίδονται κάθε χρόνο σε άτομα τα

οποία ψηφίστηκαν από τους συναδέλφους τους σαν άτομα που ακολουθούν καλύτερα τους στόχους και οράματα της εταιρείας.

Χρησιμοποίηση διάφορων τρόπων παροχής ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση δεν είναι ανάγκη να γίνεται μόνο με ένα μέσο. Πολλοί τρόποι και μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν άνετα να προσφέρουν ανατροφοδότηση, αλλά με διαφορετικούς τρόπους ο καθένας, και οι εταιρεία πρέπει να σιγουρευτεί πως αυτά τα μέσα είναι διαθέσιμα στους εργαζόμενούς της. Κάποιοι τρόποι παροχής ανατροφοδότησης είναι ανώνυμη και μη ανώνυμη ανατροφοδότηση, ανατροφοδότηση που δίνεται σε ένα άτομο και ανατροφοδότηση που δίνεται μαζικά σε ομάδα, προφορική ανατροφοδότηση και γραπτή ανατροφοδότηση κ.α.

Καλλιέργεια θετικής και διορθωτικής ανατροφοδότησης. Ο κάθε εργαζόμενος αρέσκεται στην λήψη μόνο θετικών σχολίων με βάση την πρόοδο του στην επιχείρηση. Αν όμως όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μόνο θετική ανατροφοδότηση, δεν θα υπάρχει ανάπτυξη στις δεξιότητες τους και δεν θα υπάρχει χώρος για βελτίωση. Παράλληλα υπάρχει μεγάλο ρίσκο στο να μην εμφανίζονται τα προβλήματα που υπάρχουν σε διάφορες πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας και των προτζεκτ της με αποτέλεσμα την σταθεροποίηση της ανάπτυξης της εταιρείας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως η εταιρεία πρέπει να αγνοεί την θετική ανατροφοδότηση αφού αν συμβεί αυτό, μειώνεται ή και αγνοείται η συμβολή των εργαζομένων στην επιτυχία της επιχείρησης.

Επισήμανση αποφάσεων που έγιναν με βάση ανατροφοδοτικών σχολίων. Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας δεν πρέπει να είναι οι μόνοι που λαμβάνουν ανατροφοδότηση, η διοίκηση της εταιρείας, πρέπει να αναζητά και να λαμβάνει ανατροφοδότηση επίσης αφού η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από μεγάλο κομμάτι από τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας. Όταν κάτι αλλάζει στον τρόπο λειτουργίας ή στο τρόπο διοίκησης της εταιρείας λόγω ανατροφοδότησης που δόθηκε από εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων, αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται και να γίνεται γνωστό και στους υπόλοιπους εργαζόμενους της εταιρείας. Κουλτούρα ανατροφοδότησης δεν είναι μόνο η προσφορά και η λήψη ανατροφοδότησης, αλλά και η ενέργειες που γίνονται με βάση την ανατροφοδότηση αυτή. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νοιώθουν σίγουροι πως η ανατροφοδότηση τους να ακουστεί και δεν είναι χάσιμο χρόνου.

Εφοδιασμός των εργαζομένων με εφοδιαστικά εργαλεία. Τέλος η εταιρεία πρέπει να προσφέρει όλες τις δυνατές επιλογές που θα κάνουν την ανατροφοδότηση στην εταιρεία ευκολότερη. Ένας τρόπος να επιτευχθεί αυτό είναι η υιοθέτηση ανατροφοδοτικών εργαλείων τα οποία θα κάνουν ευκολότερη την λήψη και προσφορά ανατροφοδότησης. Η εταιρεία καλείται να βρει ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο το οποίο θα καλύπτει της περισσότερες ανάγκες που υπάρχουν με βάση την ανατροφοδότησή της. Κάποιες ανάγκες είναι, συλλογή ανατροφοδότησης μέσω “Reviews”, “Ask for feedback forms”, “Praises”, “Tips” κ.α. Τα ανατροφοδοτικά εργαλεία αφαιρούν το διοικητικό έργο από την ανατροφοδότηση και επιτρέπουν στους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των ανατροφοδοτικών σχολίων (Maltese, 2021)

2.5 Επιπτώσεις της κουλτούρας ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και την επιχείρηση

Η ύπαρξη ανοικτής και θετικής κουλτούρας ανατροφοδότησης σε ένα οργανισμό, επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή ανατροφοδοτικών σχολίων ανάμεσα στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν και να προσφέρουν ανατροφοδότηση αν όχι σε καθημερινή, σε εβδομαδιαία βάση. Οι επιπτώσεις που έχει αυτή η ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους της επιχείρησης, πάντα εξαρτάται από την ποιότητα της ανατροφοδότησης. Αν πάρουμε ως δεδομένο πως η ανατροφοδότηση, ανεξαιρέτως είδους ανατροφοδότησης, είναι άριστη, η κουλτούρα ανατροφοδότησης επιτρέπει δύο ήδη ανατροφοδότησης τα οποία έχουν και διαφορετικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους. (Sowers, 2018)

Θετική Ανατροφοδότηση: Η θετική ανατροφοδότηση είναι η ανατροφοδότηση η οποία αναδεικνύει τα προτερήματα του εργαζόμενου και τον επευφημεί για την πρόδοό του στον εργασιακό του τομέα. Το αποτέλεσμα της θετικής ανατροφοδότησης είναι η αύξηση της αυτοπεποίθησης του εργαζόμενου και η υλοποίηση των εργασιών που του έχουν ανατεθεί με επιτυχία. Σύμφωνα με τους Pati και Garud (2021) η θετική ανατροφοδότηση που γίνεται από μανατζερς και συναδέλφους, μπορεί να αυξήσουν τα κίνητρα για την δημιουργία καινοτόμων αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η θετική και υποστηρικτική ανατροφοδότηση, έχει αποδείξει πως βελτιώνει την διάθεση και θετικότητα στον εργασιακό τομέα πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στις εργασίες της εταιρείας η οποία εμπλοκή επιφέρει καινοτόμα αποτελέσματα.

Επικοινωνιακή Ανατροφοδότηση: Η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση είναι η ανατροφοδότηση που προσφέρει ιδέες, γνώμες και βοηθάει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση.

Πολλές φορές η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, προσφέρει στους εργαζόμενους καινούργιες ιδέες και βοήθεια στην λύση σημαντικών εργασιακών προβλημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καινοτόμα αποτελέσματα. Τέλος η εποικοδομητική ανατροφοδότηση πολλές φορές επιτρέπει στον εργαζόμενο να ανακαλύψει προβλήματα που υπήρχαν σε προτζεκτ που δεν είχε προσέξει με αποτέλεσμα, τα προτζεκτ να προχωρούν γρηγορότερα και να καταλήγουν σε καινοτόμες λύσεις.

Παραπάνω αναπτύχθηκαν τα αποτελέσματα των ειδών ανατροφοδότησης που αναπτύσσονται λόγω ανατροφοδοτικής κουλτούρας, γιατί όμως η κουλτούρα ανατροφοδότησης θεωρείται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες για την επιχειρησιακή επιτυχία;

Ενισχύει την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι ένας από τους κύριους λόγους που οι εργαζόμενοι δεσμεύονται με την εταιρεία και ασχολούνται περισσότερο με της επιχειρησιακές εργασίες της εταιρείας με αποτέλεσμα να δημιουργείται πίστη προς την εταιρεία. Σύμφωνα Jouany και Mäkirää (2022) μόνο το 20% των εργαζομένων θεωρείται πως έχει αισθηματική εργασιακή δέσμευση με την εταιρεία τους και οι εταιρείες που οι υπάλληλοί τους θεωρούνται δεσμευμένοι, είναι 21% περισσότερο επικερδείς από τις εταιρείες που οι υπάλληλοί τους δεν έχουν αισθηματική εργασιακή δέσμευση δεσμευμένοι με την εταιρεία τους.

Δημιουργεί θετικό εργασιακό περιβάλλον. Το θετικό εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σε μία εταιρεία και αυτό κυρίως επιτυγχάνεται με την συχνή και ανοικτή επικοινωνία την οποία επιτρέπει μία κουλτούρα ανατροφοδότησης. Ένα περιβάλλον που η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων είναι ανύπαρκτη, επηρεάζει αρνητικά την πρόδο τους και την αποτελεσματικότητά τους. Σύμφωνα με μελέτες που έγιναν από το Πανεπιστήμιο του Warwick (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015), έδειξαν πως οι άνθρωποι που είναι χαρούμενοι και ευτυχημένοι είναι 12% πιο παραγωγικοί.

2.6 Συμπεράσματα

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης, είναι σχετικά μία καινούρια έννοια και τρόπος λειτουργίας που υιοθετούν οι εταιρείες τα τελευταία χρόνια. Στόχος της είναι η εστίαση στην ανάπτυξη, πρόοδο και ευημερία των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, με την βοήθεια των συναδέρφων τους, μέσω ανατροφοδότησης. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης, δημιουργεί ένα ανοικτό κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και παράλληλα δημιουργεί θετικό εργασιακό περιβάλλον, τα οποία έχουν ως

αποτέλεσμα την αύξηση παραγωγικότητας, την δημιουργία καινοτόμων ιδεών και τέλος ευημερία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3

Ανατροφοδοτικά εργαλεία

3.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλά είδη ανατροφοδοτικών εργαλείων τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με διαφορετικό τρόπο, υπάρχουν ανατροφοδοτικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται από τους επιχειρήσεις για την συλλογή ανατροφοδότησης για την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι πελάτες μετά την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Άλλα εργαλεία ανατροφοδότησης, ασχολούνται μόνο για την συλλογή ανατροφοδότησης για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλυθούν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την ανταλλαγή ανατροφοδοτικών σχολίων, μεταξύ των εργαζομένων τους ποιες είναι οι λειτουργίες τους. Επίσης θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί το TAM Model ένα μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας, δηλαδή πώς μπορεί να γίνει η πρόβλεψη για την αποδοχή μίας συγκεκριμένης τεχνολογίας από τους χρήστες. Τέλος θα παρατεθούν τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία φιλικά προς τον χρήστη, και θα αναλυθούν το κάθε χαρακτηριστικό ξεχωριστά.

3.2 Περιγραφή και εξέλιξη ανατροφοδοτικών εργαλείων

Τα ανατροφοδοτικά εργαλεία είναι πληροφοριακά συστήματα ή ιστοσελίδες οι οποίες προσφέρουν συνδρομές ή αγοράζονται από τις επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται κυρίως για την συλλογή ανατροφοδότησης διεκπεραίωση αξιολογήσεων, καταχώριση στόχων, διοίκηση ομάδων από τους μάνατζερ της εταιρείας. Συνήθως οι εταιρείες που προσφέρουν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία, προσφέρουν παράλληλα και ένα αριθμό επιπλέον υπηρεσιών, όπως βοήθεια υιοθέτησης του συστήματος από τους εργαζόμενους της εταιρείας που αγόρασε την συνδρομή, παροχή βοήθειας για την δημιουργία 360 reviews, performance reviews, leadership reviews, surveys, προσφέροντας τις κατάλληλες ερωτήσεις που πρέπει να περιληφθούν στα reviews για να συλλεχθούν οι απαντήσεις που θα βοηθήσουν την εταιρεία στην ανάπτυξη των εργαζομένων της και την διόρθωση του τρόπου διοίκησής της.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα JOSHBERNIN (2019), στις αρχές του 2000 εταιρείες σαν την GE και Microsoft, άρχισαν να χρησιμοποιούν την λεγόμενη μέθοδο “rank and yank” μία μέθοδο αξιολόγησης των υπάλληλων στην οποία όλοι υποχρεούνταν να καταχωρίσουν στόχους για την πρόοδό τους στην εταιρεία, και στην συνέχεια οι υπάλληλοι, υποχρεούνταν να αξιολογήσουν αριθμητικά από το 1 μέχρι το 5. Στο τέλος αυτής της αξιολόγησης, το 10% των υπάλληλων που είχαν την χαμηλότερη βαθμολογία, έχαναν την θέση τους στην εταιρεία και η εταιρεία τους αντικαθιστούσε με νέους υπάλληλους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι να αξιολογούν του συνάδελφούς τους με πολύ χαμηλές βαθμολογίες οι οποίες δεν τους αντιπροσώπευαν και η αξιολόγηση κατέληγε να έχει ανταγωνιστικό χαρακτήρα. Η συμπεριφορά αυτή των εταιρειών ήταν αποδεκτή στις αρχές του 21^{ου} αιώνα λόγω της έλλειψης θέσεων εργασίας οι εργοδότες συμπεριφέρονταν υπεροπτικά και πολλές φορές άδικα στους υπάλληλους τους.

Η παραπάνω εργασιακές συνθήκες όμως δεν κράτησαν για πολύ αφού στις αρχές του 2000 η πλατφόρμες LinkedIn (2002) και Glassdoor (2007) έκαναν την εμφάνισή τους και επέτρεψαν στους εργαζόμενους να αποφεύγουν ή να παραιτούνται από εταιρείες που χρησιμοποιούσαν την μέθοδο “rank to yank” αναγκάζοντας έτσι τις εταιρείες να αναθεωρήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Με αυτή την μαζική κίνηση των εργαζομένων, άρχισαν να εμφανίζονται οι έννοιες της «Ανάπτυξης Απόδοσης» (Performance development) και «Καθοδήγηση Απόδοσης» (Performance coaching) οι οποίες εστιάζουν στον εργαζόμενο της εταιρείας σαν άτομο και στην εξέλιξή του. Αυτές οι έννοιες οδήγησαν στην δημιουργία της έννοιας της «Συνεχούς Ανάπτυξης Απόδοσης» (Continuous Performance Management) η οποία ανάγκασε τα ανατροφοδοτικά εργαλεία να αλλάξουν.



Εικόνα 1. Josh Bersin Business Website (2021)

Στις μέρες μας πολλές εταιρείες έχουν αναπτύξει διάφορα ανατροφοδοτικά εργαλεία, τα οποία η ιστοσελίδα JOSHBERSIN (2021) χωρίζει σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

Κλασική Διοίκηση Απόδοσης Εργαζομένων (Traditional Performance Management)

Αυτή η κατηγορία ανατροφοδοτικών εργαλείων αναφέρεται κυρίως στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μιας εταιρείας και ακολουθεί μία πιο κλασική και προσφέρουν την δυνατότητα συλλογής δεδομένων προόδου και εργασιακής υγείας των υπάλληλων της μέσω check-ins, pulse surveys, OKRs (τρόπος διοίκησης των στόχων των εργαζομένων).

Διοίκηση Ομάδας από Μάνατζερ (Manager Enablement or Team Management)

Τα συγκεκριμένα εργαλεία εστιάζουν στην υγεία της ομάδας και πως ο μάνατζερ μιας ομάδας μπορεί να βοηθήσει τους υφιστάμενούς του να πετύχουν τους εργασιακούς τους στόχους και να αποκτήσουν εργασιακή ικανοποίηση. Η ζήτηση για τα συγκεκριμένα εργαλεία άρχισε να αυξάνεται με την άφιξη της πανδημίας του κορονοϊού Covid-19 καθώς οι εταιρείες αναγκάστηκαν να προτρέξουν στην τηλεργασία (work from home) και οι μάνατζερς δεν μπορούσαν πλέον να έχουν άμεση επαφή με τα μέλη της ομάδας τους.

Εργατική Δέσμευση, Ανατροφοδότηση και Ανάλυση (Engagement, Feedback, Analytics)

Η κατηγορία αυτών των εργαλείων, εμπίπτει στην κατηγορία ανατροφοδοτικών εργαλείων, αλλά ασχολείται περισσότερο με την ανάλυση και επιστήμη των δεδομένων πίσω από την ανατροφοδότηση και όχι την συλλογή της. Η συγκεκριμένη τεχνολογία βασίζεται στην ειδοποίηση και ενημέρωση των διευθυντών, μάνατζερ και εργαζόμενων της εταιρείας για σημαντικές αλλαγές στην πρόοδο, υγεία και τρόπο λειτουργίας των ομάδων ή των ατόμων ξεχωριστά, αναλύοντας των τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων και τα ανατροφοδοτικά σχόλια που ανταλλάχθηκαν.

Αναγνώριση και Ανταμοιβή (Recognition and Rewards)

Η ανταλλαγή ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντικό κομμάτι, σημαντικότερο όμως είναι το πως διαχειρίζονται την ανατροφοδότηση οι εργαζόμενοι και πως εξελίσσονται με βάση αυτήν. Σε αυτό το

κομμάτι έρχονται να συμβάλουν τα εργαλεία που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συλλέξουν την αναγνώριση που λαμβάνει ένας υπάλληλος και να την αξιολογήσουν ανάλογα προσφέροντας ανταμοιβές (πχ. Δώρα, αυξήσεις, bonus κ.ά.)

3.3 Ανατροφοδοτικά εργαλεία και φιλικότητα προς το χρήστη

3.3.1 Ορισμός

Ο όρος «Φιλικότητα προς τον Χρήστη» απασχολεί εδώ και πολλά χρόνια όλους τους κατασκευαστές εργαλείων ανά το παγκόσμιο, είτε αυτό το εργαλείο χρησιμοποιείται για χειρωνακτική δουλειά είτε αυτό το εργαλείο βρίσκεται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή του χρήστη. Ένα εργαλείο θεωρείται φιλικό προς τον χρήστη όταν δίνει την δυνατότητα στον χρήστη να αντιμετωπίσει το εργαλείο αυτό με ευκολία ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο λαθών και μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα του χρήστη. Τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα πληροφοριακό σύστημα φιλικό προς τον χρήστη, συνδέονται άμεσα με τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο φιλικό προς τον χρήστη καθώς ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο θεωρείται πληροφοριακό σύστημα. Οι Meyer και Harper (1984) δημοσίευσαν άρθρο το οποίο πρόσφερε τον ορισμό της φιλικότητας προς τον χρήστη και τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα σύστημα φιλικό προς τον χρήστη βασίζοντας την έρευνα τους στην έρευνα του Morland (1983) η οποία ανέφερε τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν για τον σχεδιασμό ενός συστήματος για την δημιουργία τερματικών οθόνης βίντεο. Οι Anderson και Shapiro (1989) προσπάθησαν να ξεκαθαρίσουν την έννοια της φιλικότητας προς τον χρήστη για τα πληροφοριακά συστήματα και να ξεκαθαρίσουν την ήδη υπάρχουσα την σύγχυση που επικρατούσε τότε γύρο από την έννοια αναλύοντας έξι πτυχές που βασίζονται στην φράση «Εύκολο να...» και κάνουν ένα πληροφοριακό σύστημα φιλικό προς τον χρήστη.

Ερευνητής	Προσέγγιση στην Φιλικότητα προς τον Χρήστη
(Shapiro & Anderson, 1989)	Η συγκεκριμένη έρευνα, βασίζεται κυρίως στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών των συστημάτων που είναι εύκολα προς τον χρήστη. Δίνει έμφαση στην ευκολία των συστημάτων και σε χαρακτηριστικά όπως «Εύκολο στην χρήση», «Εύκολο στην εκμάθηση» κ.ά.

(Lehoux, 2004)	Η Έρευνα από το πανεπιστήμιο του Μοντρεάλ, αναφέρεται στους τεχνολογικούς και ανθρώπινους παράγοντες που κάνουν ένα σύστημα να είναι φιλικό προς τον χρήστη υποστηρίζοντας, πως η τεχνολογία μόνη της δεν μπορεί να θεωρηθεί φιλική προς τον χρήστη χωρίς να γνωρίζουμε τον χρήστη(ανθρώπινο παράγοντα).
(Koochang, 2004)	Το συγκεκριμένο άρθρο αναφέρεται στα σημαντικά χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ένα online πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν εύκολα οι χρήστες. Αναφέρει στον όρο φιλικότητα προς τον χρήστη σαν «usability» και υποστηρίζει πως υπάρχουν πολλές διαστάσεις αλλά η πιο καινούργια διάσταση της φιλικότητας προς τον χρήστη είναι η εμπειρία του χρήστη όταν χρησιμοποιεί ένα σύστημα.

Πίνακας 3. Προσεγγίσεις στην Φιλικότητα προς τον Χρήστη

3.3.2 Χαρακτηριστικά ενός φιλικού προς τον χρήση συστήματος

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα εργαλείο ανατροφοδότησης φιλικό προς τον χρήστη, ο πίνακας βασίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Shapiro & Anderson, 1989), (Koochang, 2004), (Lehoux, 2004) και (Morland, 1983) αλλά και σε απόψεις ειδικών (η συγγραφέας εξειδικεύεται στην ανάπτυξη ανατροφοδοτικών εργαλείων).

Φιλικά προς τον Χρήστη Χαρακτηριστικά	Βασικές Πτυχές Χαρακτηριστικών
1. Σχεδιασμός Χαρακτηριστικών Συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Σαφής Σκοπός Χαρακτηριστικών ➤ Λειτουργική Ευελιξία ➤ Συσχέτιση Σχεδιασμού Χαρακτηριστικών ➤ Πληρότητα Συστήματος ➤ Αποδοχή Λαθών

2. Εκπαίδευση και Εκπαιδευτικό Υλικό	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εγχειρίδιο Χρήσης ➤ Εκπαίδευση ➤ Επίπεδο Ικανότητας Χρήστη ➤ Αυτοδιδασκαλία ➤ Αλληλουχία στις Διαδικασίες των Χαρακτηριστικών ➤ Προβληματισμός του Χρήστη
3. Υποδοχή του Χρήστη	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εύκολη πρόσβαση ➤ Κωδικός ➤ Σημασία του Συστήματος
4. Λάθη Χρηστών	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ειδοποιήσεις για λάθη χρήστη ➤ Ειδοποιήσεις για ορθογραφικά λάθη χρήστη ➤ Ελαχιστοποίηση Λαθών ➤ Αξιοπιστία ➤ Αποφυγή κλειστού ελέγχου
5. Ανταπόκριση του Συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Καλή Πρόβλεψη Συστήματος ➤ Ενημέρωση ➤ Ασφάλεια ➤ Τελειότητα ➤ Συντήρηση Συστήματος

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά που κάνουν ένα σύστημα φιλικό προς τον χρήστη και οι πτυχές τους

Σχεδιασμός Χαρακτηριστικών Συστήματος.

- Σαφής σκοπός χαρακτηριστικών: Το κάθε χαρακτηριστικό του ανατροφοδοτικού εργαλείου πρέπει να είναι ξεκάθαρο και σαφές προς τον χρήστη, και δεν πρέπει να επισκιάζουν την εργασία του χρήστη με την πολυπλοκότητά τους.
- Λειτουργική ευελιξία: Το σύστημα του ανατροφοδοτικού εργαλείου πρέπει να βρίσκεται σε θέση να υποστηρίξει τον χρήστη στον χειρισμό των περισσότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζονται χωρίς εξωτερική βοήθεια.
- Συσχέτιση σχεδιασμού χαρακτηριστικών: Τα χαρακτηριστικά του ανατροφοδοτικού εργαλείου εκτός από ωραία αισθητική και γραφικά, πρέπει να έχουν σχεδιαστεί με τρόπο που να μοιάζουν μεταξύ τους. Τα γραφικά τους πρέπει να έχουν το ίδιο σχέδιο και να επικρατεί αρμονία ανάμεσά τους χωρίς μεγάλες διαφορές στον τρόπο σχεδιασμό τους.

- Πληρότητα Συστήματος: Το σύστημα πρέπει να μπορεί να χειριστεί οποιαδήποτε εργασία, απλή ή περίπλοκη την οποία θέλει να εκτελέσει ο χρήστης και έχει συμφωνηθεί από την αρχή του συμβολαίου με τον χρήστη πως μπορεί όντως να εκτελεστεί.
- Αποδοχή Λαθών: Το σύστημα πρέπει να αποδέχεται πως ο χρήστης μπορεί να κάνει λάθη και να υπάρχει η δυνατότητα για διόρθωση των λαθών που έχουν γίνει από τον χρήστη χωρίς πολύπλοκες διαδικασίες και πολλά βήματα από την μεριά του χρήστη.

Εκπαίδευση και Εκπαιδευτικό Υλικό

- Εγχειρίδιο Χρήσης: Το εγχειρίδιο χρήσης ή η σελίδα γνώσης του ανατροφοδοτικού εργαλείου πρέπει να δείχνει στον χρήστη το σωστό τρόπο χρήσης του εργαλείου με απλό τρόπο. Τα παραπάνω εργαλεία γνώσης πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς με καινούργιες οδηγίες χρήσης για τα καινούρια χαρακτηριστικά του ανατροφοδοτικού εργαλείου.
- Εκπαίδευση: Η εταιρεία που αγοράζει ή ενοικιάζει το ανατροφοδοτικό εργαλείο προσφέρει εκπαίδευση στους χρήστες για την χρήση του εργαλείου της.
- Επίπεδο Ικανότητας Χρήστη: Το σύστημα πρέπει να επιτρέπει σε όλους τους χρήστες του ανεξαιρέτως του επιπέδου επιδεξιότητας που διακατέχουν, να μπορούν να χειρίζονται το ανατροφοδοτικό εργαλείο και να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Το σύστημα πρέπει να έχει ξεκάθαρα βήματα ολοκλήρωσης των εργασιών που προσπαθεί να υλοποιήσει ο χρήστης.
- Αυτοδιδασκαλία: Ο χρήστης πρέπει να μπορεί να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει το σύστημα χωρίς να χρειάζεται να συμβουλευέται συνεχώς το εκπαιδευτικό υλικό που προσφέρεται από το ανατροφοδοτικό εργαλείο.
- Αλληλουχία στις Διαδικασίες των Χαρακτηριστικών: Πρέπει να υπάρχει μία αλληλουχία στην διαδικασίες των χαρακτηριστικών του συστήματος και να συνδέονται μεταξύ τους, η σύνδεση αυτή πρέπει να έχει λογική και το σύστημα να συνδέει της εργασίες μεταξύ τους προτείνοντας περαιτέρω διαδικασίες που μπορούν να ακολουθήσουν από αυτήν που υλοποιεί ο χρήστης. Η αλληλουχία στις διαδικασίες των χαρακτηριστικών του συστήματος, είναι πολύ σημαντική αφού ο χρήστης θα μπορεί με αυτό το τρόπο να εκτελέσει εργασίες στο σύστημα χωρίς να χρειάζεται να ανατρέχει στις οδηγίες χρήσης, μειώνοντας έτσι το χρόνο ολοκλήρωσης εργασιών.
- Προβληματισμός του Χρήστη: Ο χρήστης πρέπει να μπορεί να προβληματιστεί με τα χαρακτηριστικά του ανατροφοδοτικού εργαλείου και στην συνέχεια να προσφέρει ανατροφοδότηση στην εταιρεία του εργαλείου για την εφαρμογή αλλαγών στα ήδη υπάρχοντα χαρακτηριστικά και την δημιουργία νέων χαρακτηριστικών χρήσιμα προς τον χρήστη.

Υποδοχή του Χρήστη

- Εύκολη Πρόσβαση: Το σύστημα του ανατροφοδοτικού εργαλείου πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση και ο χρήστης να μπορεί να μπει στο προφίλ του χωρίς πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες. Όσο πιο εύκολη είναι η πρόσβαση στο σύστημα και η είσοδος στο profile του χρήστη τόσο πιο συχνά θα το χρησιμοποιεί όταν το χρειάζεται.
- Κωδικός: Οι κανόνες για την δημιουργία κωδικού πρόσβασης, πρέπει να έχουν μοιραστεί από την αρχή της συμφωνίας με τον χρήστη ούτως ώστε να μην υπάρχει δυσκολία. Η εμφάνιση δυσκολία στην δημιουργία κωδικού σε ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο, απωθεί τους χρήστες από την ενεργοποίηση του profile τους.
- Σημασία του Συστήματος: Το σύστημα πρέπει να δημιουργεί στο χρήστη την αίσθηση πως είναι σημαντικό μέρος της υλοποίησης της δουλειάς του και πως δεν είναι απλά επιπλέον βήματα ή προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου του.

Λάθη Χρηστών

- Ειδοποιήσεις για λάθη χρηστών: Το σύστημα πρέπει να ειδοποιεί τον χρήστη για πιθανόν λάθη που έχουν πραγματοποιηθεί με κατανοητό και ευκολοδιάβαστο μήνυμα το οποίο να τονίζει το λάθος του χρήστη.
- Ειδοποιήσεις για ορθογραφικά λάθη: Όταν ο χρήστης καταχωρίσει λέξεις με ορθογραφικά λάθη στο σύστημα, το σύστημα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει αυτά τα λάθη και να τα τονίσει στον χρήστη. Παράλληλα αν ο χρήστης θέλει εσκεμμένα να καταχωρίσει λέξη «λανθασμένη», το σύστημα πρέπει να έχει την δυνατότητα να το αναγνωρίζει και να σταματάει να τονίζει την λέξη.
- Ελαχιστοποίηση Λαθών: Το σύστημα δεν πρέπει να επιτρέπει στους χρήστες να κάνουν λάθη τα οποία μπορούν να καταστρέψουν εργασίες που έχουν ήδη καταχωρηθεί. Αν κάτι τέτοιο γίνει, το σύστημα πρέπει να έχει την δυνατότητα να αναστρέψει το λάθος του χρήστη χωρίς πολύπλοκες διαδικασίες.
- Αξιοπιστία: Το σύστημα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον χρήστη και να μην εμφανίζει συχνά προβλήματα. Όταν κάτι δεν εξαρτάται από τον χρήστη, το σύστημα πρέπει να τονίζει ότι υπάρχουν κάποια προβλήματα για τα οποία δεν ευθύνεται ο χρήστης και πως έχουν ενημερωθεί ήδη οι τεχνικοί του συστήματος ούτως ώστε να μπορέσουν να βρουν μια λύση. Παράλληλα το σύστημα πρέπει να προσφέρει εναλλακτικές με τις οποίες ο χρήστης μπορεί να υλοποιήσει την εργασία του χωρίς να δημιουργήσει περεταίρω προβλήματα.

- Αποφυγή κλειστού ελέγχου: Το σύστημα δεν πρέπει να ειδοποιεί τον χρήστη για τυχών λάθη που έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα χωρίς την άδεια του χρήστη. Όταν ο χρήστης πρέπει να έχει την δυνατότητα μέσω του συστήματος να σταματήσει ειδοποιήσεις για πιθανά λάθη.

Ανταπόκριση του Συστήματος

- Καλή πρόβλεψη συστήματος: Το σύστημα πρέπει να υπολογίζει και να προβλέπει πόσο χρονικό διάστημα χρειάζεται ο χρήστης για να τελειοποιήσει μία εργασία και παράλληλα να ενημερώνει τον χρήστη με ειδοποίηση για γρηγορότερους τρόπους με τους οποίους μπορεί να υλοποιηθεί αυτή η εργασία.
- Ενημέρωση: Το ανατροφοδοτικό εργαλείο πρέπει να προειδοποιεί τον χρήστη για τυχόν συντηρήσεις της του συστήματος, καινούργια χαρακτηριστικά με τα οποία θα ενημερωθεί το σύστημα και πιο είναι το χρονικό διάστημα που θα εμφανιστούν αυτά τα χαρακτηριστικά στον χρήστη.
- Ασφάλεια: Το σύστημα πρέπει να παρέχει υψηλή ασφάλεια και προστασία, για τα οποία να ενημερώνει τον χρήστη, στα δεδομένα του χρήστη ούτως ώστε να νοιώθουν ασφαλής και να γνωρίζουν πως δεν θα διαρρεύσουν προσωπικές τους πληροφορίες.
- Τελειότητα: Το σύστημα πρέπει να τελειοποιεί τα χαρακτηριστικά του πριν αυτά εμφανιστούν στους τελικούς χρήστες. Η εταιρεία που έχει το ανατροφοδοτικό εργαλείο πρέπει να ξετάζει και να δοκιμάζει καινούργια χαρακτηριστικά ούτως ώστε να μην δημιουργούν προβλήματα στην συνέχεια στον χρήστη. Αυτό προκαλεί την αίσθηση εμπιστοσύνης στο χρήστη αφού αντιλαμβάνεται πως τα χαρακτηριστικά του συστήματος είναι καλοφτιαγμένα και μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν χωρίς αυτά να δημιουργήσουν προβλήματα ή να καθυστερήσουν την ολοκλήρωση μιας εργασίας στο σύστημα.
- Συντήρηση και Ανάπτυξη Συστήματος: Η εταιρεία που έχει το ανατροφοδοτικό εργαλείο πρέπει κατά χρονικά διαστήματα να πραγματοποιεί συντηρήσεις στο σύστημα. Αυτό αποτρέπει την δημιουργία προβλημάτων και επιτρέπει την εύρεση προβλημάτων τα οποία ακόμα δεν έχουν εμφανιστεί στον χρήστη. Παράλληλα η εταιρεία του ανατροφοδοτικού εργαλείου, πρέπει να λαμβάνει υπόψιν την ανατροφοδότηση που δέχεται από τους πελάτες της και να παρουσιάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα καινούργια χαρακτηριστικά στο σύστημα ή βελτίωση παλιών χαρακτηριστικών με βάση τα στάνταρ των πελατών της. Με αυτό το τρόπο η εταιρεία δημιουργεί εμπιστοσύνη με τους πελάτες της και οι πελάτες γίνονται πιο πιστή στην εταιρεία αφού βλέπουν πως αναγνωρίζονται οι εισηγήσεις τους και το σύστημα αλλάζει με τον καιρό για να ικανοποιεί τις δικές τους απαιτήσεις.

3.4 Συμπεράσματα

Τα ανατροφοδοτικά εργαλεία έχουν αποδείξει τις τελευταίες δύο δεκαετίες πως μπορούν να αναπτύξουν την κουλτούρα μιας εταιρείας και συγκεκριμένα την ανατροφοδοτική κουλτούρα, φτάνει οι εργαζόμενοι της εταιρείας να αποδεχτούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο και να το χρησιμοποιούν για την ανατροφοδότηση που προσφέρουν στους συναδέλφους τους. Σύμφωνα με το άρθρο “Employee Engagement 3.0 – From Feedback to Action” στην ιστοσελίδα Josh Bersin, τα ανατροφοδοτικά εργαλεία βοήθησαν στην αύξηση της εργασιακής δέσμευσης κατά 8.7% τα τελευταία τρία χρόνια. Αυτό πετυχαίνεται μέσω της εμπιστοσύνης που δημιουργείται από το ανατροφοδοτικό εργαλείο προς τον χρήστη μέσω της φιλικότητάς του προς αυτόν.

Κεφάλαιο 4

Ανατροφοδοτικά εργαλεία και κουλτούρα ανατροφοδότησης: Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα ανατροφοδοτικά εργαλεία και την κουλτούρα ανατροφοδότησης όπως αυτή εμφανίζεται στις επιχειρήσεις μέσω από την συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι μια έννοια η οποία αναλύεται εδώ και αρκετό καιρό στον κόσμο των επιχειρήσεων και η οποία προβληματίζει αρκετά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης. Παράλληλα τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί στην αγορά αρκετά ανατροφοδοτικά εργαλεία τα οποία μέσα από διάφορες πρακτικές καταφέρνουν να βοηθήσουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να δημιουργήσει και να αναπτύξει μια υγιή μακροπρόθεσμη ανατροφοδοτική κουλτούρα. Μέσα από αυτήν την ανατροφοδοτική κουλτούρα, που αναπτύχθηκε με την βοήθεια ανατροφοδοτικών εργαλείων, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αναπτύσσονται τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό, αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρησή τους και η παραγωγικότητά τους βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό.

4.2 TAM Model (Technology Acceptance Model)

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται θεωρητικά (θεωρητικό υπόβαθρο έρευνας) στο μοντέλο TAM (Technology Acceptance Model) είναι ένα μοντέλο μέτρησης τεχνολογικής αποδοχής που εκδηλώνουν τα άτομα. Ο (Davis F. D., 1987) και η ομάδα του πρότειναν το μοντέλο TAM για την διερεύνηση της επίδρασης της τεχνολογίας στην συμπεριφορά των ανθρώπων. Σύμφωνα με το μοντέλο μια συγκεκριμένη τεχνολογία έχει 4 καθοριστικούς παράγοντες αλλά από τους τέσσερις αυτούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται η υιοθέτηση της, ο Davis ξεχώρισε ως καθοριστικότερους την Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης και την Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα Χρήσης. Ο (Davis F. D., Perceived usefulness,

perceived ease of use, and user acceptance of information technology, 1989) έθεσε τους ορισμούς για τους δύο παραπάνω παράγοντες:

Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use): «Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο σύστημα θα αυξήσει την απόδοσή του στην εργασία του»

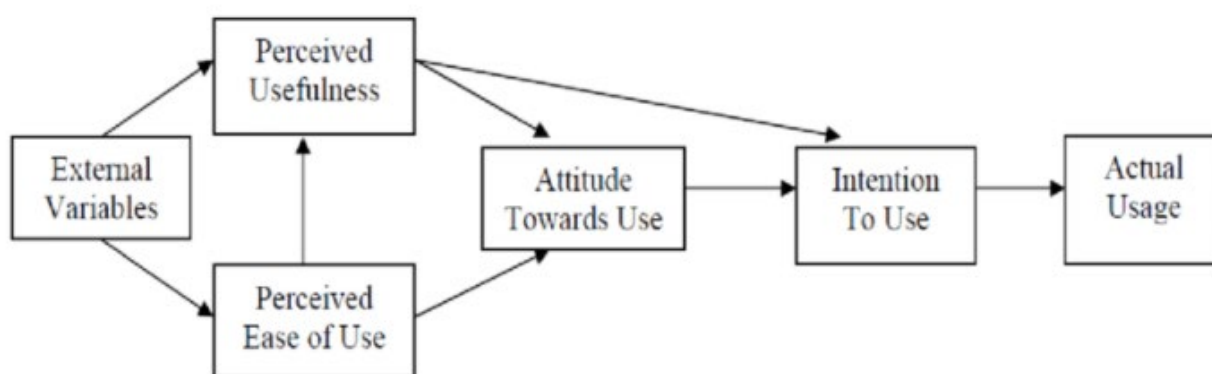
Αντιληπτή Χρησιμότητα (Perceived Usefulness): «Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου συστήματος δεν θα απαιτεί προσπάθεια»

Οι άλλοι δύο παράγοντες του μοντέλου TAM είναι η Στάση προς την Χρήση και η Συμπεριφορική Πρόθεση για Χρήση

Στάση προς την Χρήση (Attitude Towards Use): «Η τάση/τοποθέτηση του χρήστη όσο αφορά την χρήση μιας συγκεκριμένης εφαρμογής ή των πληροφοριακών συστημάτων»

Συμπεριφορική Πρόθεση για Χρήση (Behavioural Intention): «Η πιθανότητα ότι ένα άτομο θα χρησιμοποιήσει μία συγκεκριμένη εφαρμογή ή ένα πληροφοριακό σύστημα»

Τέλος το μοντέλο TAM καταλήγει σε μια εξαρτημένη μεταβλητή που είναι παρουσιάζει τα αποτελέσματα της μέτρησης του μοντέλου, την Πραγματική Χρήση Συστήματος (Actual System Use) της εφαρμογής ή του πληροφοριακού συστήματος και μετριέται με την συχνότητα χρήσης της εφαρμογής/πληροφοριακού συστήματος ή την χρονική διάρκεια χρήσης τους. Η χρήση αναφέρεται στην πραγματική άμεση χρήση από ένα άτομο του δεδομένου συστήματος που εξετάζεται στο πλαίσιο της εργασίας του.



Σχήμα 1. Το μοντέλο TAM (Miller & Khera, 2010)

Σύμφωνα με τον Davis F. D. (1985) τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού ενός πληροφοριακού συστήματος, επηρεάζουν άμεσα την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία χρήσης. Δεδομένου ότι αυτά τα χαρακτηριστικά εμπίπτουν στην κατηγορία των εξωτερικών χαρακτηριστικών σχεδίου σύμφωνα με

το παράδειγμα του Fishbein δεν θεωρείται πως έχουν κάποια άμεση επίδραση στην τάση ή την συμπεριφορά, αντιθέτως οι μεταβλητές αυτές επηρεάζουν άμεσα την αντιληπτή χρησιμότητα και αντιληπτή ευκολία χρήσης. Το μοντέλο TAM μπορεί να εκφραστεί με τις παρακάτω εξισώσεις:

1. $EOU = \sum_{i=1,n} \beta_i X_i + \varepsilon$
2. $USEF = \sum_{i=1,n} \beta_i X_i + \beta_{n+1} EOU + \varepsilon$
3. $ATT = \beta_1 EOU + \beta_2 USEF + \varepsilon$
4. $USE = \beta_1 ATT + \varepsilon$

Όπου:

X_i = Χαρακτηριστικά σχεδίου i , $i = 1, n$

EOU = Αντιληπτή ευκολία χρήσης

USEF = Αντιληπτή Χρησιμότητα

ATT = Στάση απέναντι στη χρήση

USE = Πραγματική Χρήση συστήματος

β_i = τυποποιημένος συντελεστής μερικής παλινδρόμησης

ε = τυχαίος όρος σφάλματος

Παρατηρούμε πως αρκετοί ερευνητές χρησιμοποίησαν το μοντέλο TAM για να εξετάσουν την αποδοχή του χρήστη σε διάφορες νέες τεχνολογίες αλλά και νέα τεχνολογικά προγράμματα, το μοντέλο TAM, σε εκτεταμένη μορφή, χρησιμοποιείται για την εξέταση αποδοχής τεχνολογίας εδώ και δεκαετίες και σε όλες τις χώρες ανά το παγκόσμιο. Κάποιες από τις έρευνες που εξετάζουν την αποδοχή ενός προγράμματος μέσω του μοντέλου TAM είναι αυτή του Liu (2010) ο οποίος χρησιμοποίησε το μοντέλο TAM για την ανάλυση των μεταβλητών που επηρεάζουν, την Πρόθεση Χρήσης ενός διαδικτυακού προγράμματος με σκοπό την διδασκαλία, σε διάφορους τομείς της εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη έρευνα προσθέτει 3 μεταβλητές από τις οποίες επηρεάζονται οι 4 βασικοί παράγοντες του μοντέλου TAM και συμπεραίνει πως η μεταβλητή που επηρεάζει περισσότερο την Αντιληπτή Χρησιμότητα του χρήστη είναι ο σχεδιασμός της σειράς των μαθημάτων που θα παρακολουθήσει ο χρήστης μέσα από το πρόγραμμα και οι άλλες δύο μεταβλητές που είναι η όψη του προγράμματος και οι προηγούμενες εμπειρίες χρήσης άλλων προγραμμάτων. Παράλληλα η Melromeni Anysiadou (2021) μαζί με ακόμα δύο άτομα αναλύουν

την αποδοχή του mobile banking στην Ελλάδα κατά την διάρκεια του Covid-19 η έρευνα συμπέρανε πως οι υποθέσεις που έγιναν στο μοντέλο TAM πως τα δημογραφικά στοιχεία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ο τρόπος που τα άτομα βλέπουν το mobile banking είχαν άμεσο αντίκτυπο στη χρήση του mobile banking. Μία από τις έρευνες που αναφέρονται στην αποδοχή χρήσης νέας χειροπιαστής τεχνολογίας από συγκεκριμένο πληθυσμό ατόμων είναι η έρευνα του Lane (2014) και καλύπτει το κενό που υπήρχε στην βιβλιογραφία για την αποδοχή χρήσης των ipads από το προσωπικό πανεπιστημίων, αφού οι προηγούμενες έρευνες, ήταν κυρίως προσηλωμένες στην αποδοχή των ipads από τους μαθητές πανεπιστημίων και όχι το προσωπικό τους, χρησιμοποιώντας πολλές μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τους βασικούς παράγοντες του μοντέλου.

Πολλοί ερευνητές (Davis F. D., 1987), (Jen-Her Wu, 2007), (Lane, 2014), (Liu, 2010), (Miller & Khera, 2010) χρησιμοποίησαν το μοντέλο TAM για να αναλύσουν την αποδοχή τεχνολογίας από συγκεκριμένους πληθυσμούς ξεχωριστά ο καθένας είτε για τεχνολογικά προγράμματα ή καινούργιες υλικές τεχνολογίες. Υπάρχει όμως ένα μεγάλο κενό στην βιβλιογραφία που αναφέρετε στην εξέταση αποδοχής ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου με το μοντέλο TAM και ποιες οι συνέπειες αυτής της αποδοχής στην ανατροφοδοτική κουλτούρα του οργανισμού. Ο στόχος της έρευνας αυτής λοιπόν είναι να ερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στην χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου και το πώς αυτή σχετίζεται με την δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας σε ένα οργανισμό.

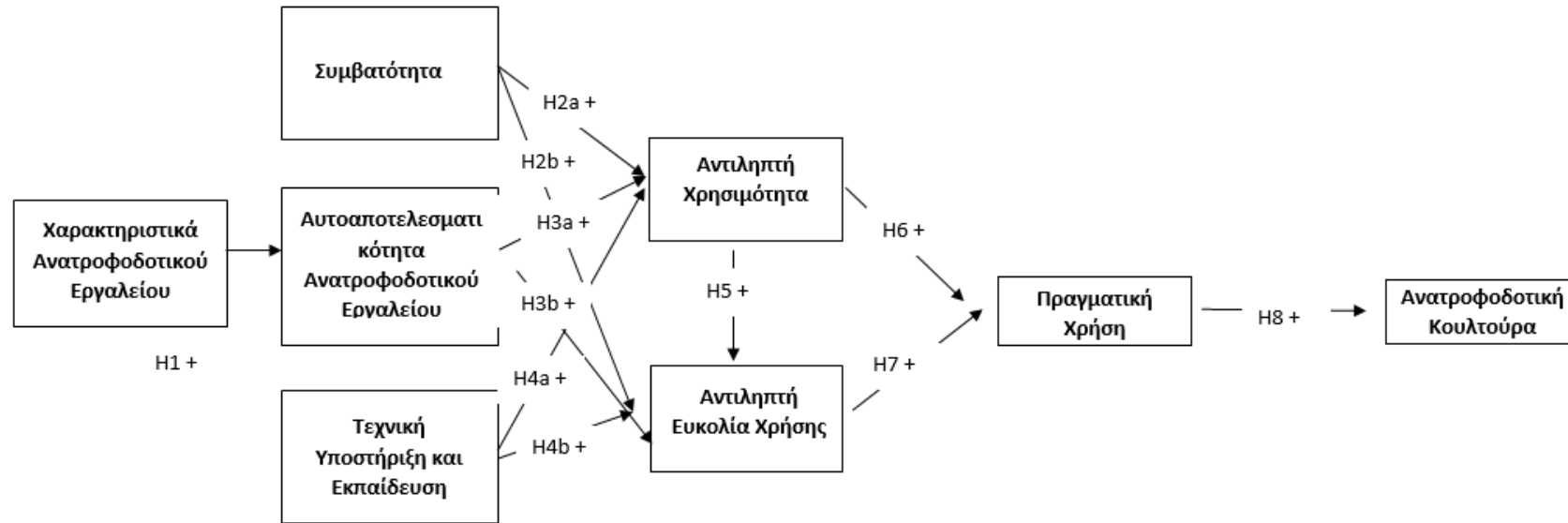
Με βάση την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και ακολουθώντας την ίδια επιχειρηματολογία με τους προηγούμενους ερευνητές που ανέπτυξαν το μοντέλο TAM για να μετρήσουν την αποδοχή μιας νέας τεχνολογίας από συγκεκριμένο πληθυσμό, ο συγγραφέας της έρευνας δημιούργησε ένα εκτεταμένο μοντέλο TAM εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην φιλικότητα των εργαλείων ανατροφοδότησης και κλείνοντας το μοντέλο με την επιρροή του στην υιοθέτηση/ανάπτυξη μίας κουλτούρας ανατροφοδότησης (Βλ. Σχήμα 2). Συγκεκριμένα, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 2 παρακάτω, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αυτοαποτελεσματικότητα του Ανατροφοδοτικού εργαλείου

Υπόθεση 2 (H2a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συμβατότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα του Ανατροφοδοτικού Εργαλείου

Υπόθεση 3 (H2b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συμβατότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου

- Υπόθεση 4 (H3a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αυτοαποτελεσματικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 5 (H3b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αυτοαποτελεσματικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 6 (H4a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Τεχνική Υποστήριξη και Εκπαίδευση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 7 (H4b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Τεχνική Υποστήριξη και Εκπαίδευση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 8 (H5): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 9 (H6): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 10 (H7): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου
- Υπόθεση 11 (H8): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Ανατροφοδοτική Κουλτούρα της επιχείρησης.



Σχήμα 2. Το θεωρητικό Πλαίσιο της Έρευνας

4.3 Συμπεράσματα

Ο συγγραφέας υποθέτει πως με την χρήση του μοντέλου TAM, η σχέση ανάμεσα στην Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Ανατροφοδοτική Κουλτούρα του Οργανισμού, είναι θετική. Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία και τις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει με το μοντέλο TAM, οι μεταβλητές από τις οποίες βασίζεται η Πραγματική Χρήση μίας Τεχνολογίας είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για την επίτευξη της χρήσης της τεχνολογίας, στην συγκεκριμένη περίπτωση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου, και πρέπει να μελετώνται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις εταιρείες στην επιλογή ανατροφοδοτικού εργαλείου ούτως ώστε να καταφέρουν ικανοποιητικά ποσοστά πραγματικής χρήσης τα οποία στην συνέχεια θα βοηθήσουν στην δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας στον οργανισμό.

ΜΕΡΟΣ Β - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 5

Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα η οποία έχει ως σκοπό να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων και στην Ανατροφοδοτική Κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα στις επιχειρήσεις λόγω των εργαλείων αυτών. Αρχικά θα παρουσιαστεί η ερευνητικός στόχος και η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε, καθώς και το πως επιλέχθηκε το δείγμα για την έρευνα. Στην συνέχεια θα υπάρξει περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου. Τέλος θα γίνει μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας και θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων, η εγκυρότητά τους, αξιοπιστία τους και ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας.

5.2 Ερευνητικός Στόχος και Στρατηγική

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στην Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων και στην Ανατροφοδοτική Κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα στις επιχειρήσεις λόγω αυτών των εργαλείων. Για την έρευνα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση). Η δημοσκόπηση είναι μια μέθοδος συλλογής δεδομένων που αποτελείται από ερωτήσεις και ο σκοπός του ερευνητή είναι η συλλογή απόψεων από ένα συγκεκριμένο πληθυσμό ατόμων. Κάποια από πλεονεκτήματα της δημοσκόπησης είναι το χαμηλό κόστος διεξαγωγής της έρευνας, γρήγορος τρόπος για συλλογή δεδομένων, συλλογή ανώνυμων δεδομένων και η εύκολη πρόσβαση μεγάλου δημογραφικού δέγματος. Κάποια μειονεκτήματα της δημοσκόπησης είναι η απάντηση των ερωτήσεων ανειλικρινά, μη κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες και έλλειψη της εξατομίκευσης (Gaille, 2020). Η δημοσκόπηση χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξεταστεί ποιες από τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν οδηγούν τους εργαζόμενους μιας

εταιρείας στην πραγματική χρήση ενός εργαλείου ανατροφοδότησης και αν η χρήση αυτού του εργαλείου οδηγεί στην δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας στην επιχείρηση. Στο πρώτο μέρος της έρευνας πραγματοποιήθηκε προσέγγιση στο θέμα μέσω της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας και στο δεύτερο μέρος με την χρήση ερωτηματολογίου έγινε συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με στόχο τον έλεγχο των υποθέσεων.

5.3 Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η εν λόγω έρευνα απευθυνόταν σε άτομα που εργάζονται στην Κύπρο και σε εταιρείες του εξωτερικού (Ολλανδία, Η.Π.Α, Γερμανία, Ελλάδα, Αγγλία, Αυστραλία, Κίνα, Γαλλία, Αυστρία, Βέλγιο, Φινλανδία) και χρησιμοποιούν ανατροφοδοτικά εργαλεία. Για την έρευνα δημιουργήθηκαν 2 online ερωτηματολόγια στο πρόγραμμα Google Forms το ένα στην Ελληνική γλώσσα και το άλλο στην Αγγλική. Στην Αγγλική γλώσσα μαζεύτηκαν 68 ερωτηματολόγια και στην Ελληνική 47. Για την συλλογή ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας ή snowball technique καθώς ζητήθηκε από τους αποδέκτες του ερωτηματολογίου να το προωθήσουν σε άλλους συναδέλφους και γνωστούς, οι οποίοι εργάζονται σε εταιρείες και χρησιμοποιούν ανατροφοδοτικά εργαλεία, οπότε δεν έχει καταγραφεί ακριβής αριθμός των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν. Η μέθοδος δειγματοληψίας χιονοστιβάδα (snowball technique) σύμφωνα με το Frey (2018) είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται από ερευνητές για την δημιουργία ενός πληθυσμού μέσω παραπομπών που έγιναν από ιδιώτες που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με το πληθυσμό στόχου της έρευνας είναι επίσης γνωστή και ως snowball sampling. Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων ώστε το δείγμα να είναι όσο πιο αξιόπιστο γίνεται. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά μέσω google forms και στάλθηκε στους ενδιαφερόμενους μέσω email και μηνύματος σαν σύνδεσμος. Ο χρόνος πραγματοποίησης της έρευνας ήταν από τις 25 Μαρτίου μέχρι τις 10 Απριλίου 2022 και στο διάστημα αυτό συγκεντρώθηκαν συνολικά 115 ερωτηματολόγια πλήρως συμπληρωμένα. Στην αρχή του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ζητούνται να συμπληρώσουν κάποια προσωπικά στοιχεία όπως η ηλικία τους, η θέση τους στην εταιρεία, πόσα χρόνια εργάζονται, πόσα χρόνια εργάζονται στην εταιρεία που βρίσκονται και το φύλο τους. Στην συνέχεια τους ζητείται να συμπληρώσουν γενικά στοιχεία για την εταιρεία που εργάζονται αυτή την στιγμή και στο τελικό κομμάτι του ερωτηματολογίου καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν με κάποια δεδομένα στοιχεία και πόσο πιθανό ή απίθανο τους είναι να σταματήσουν να χρησιμοποιούν το

ανατροφοδοτικό εργαλείο που τους παρέχει η εταιρεία τους αν έλειπαν κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά από αυτό.

5.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Στην εποχή που η τεχνολογία και τον διαδικτύο έχουν κυριαρχήσει τον κόσμο, ακολούθως επόμενο ήταν και η ανάπτυξη του τρόπου που διεξάγονται οι έρευνες. Ακολουθώντας την πορεία του διαδικτύου, οι έρευνες που χρησιμοποιούν πλέον online ερωτηματολόγια μπορούν να ολοκληρωθούν πολύ πιο γρήγορα και πιο εύκολα. Τα ερωτηματολόγια αποτελούσαν πάντα βασικό στοιχείο των διάφορων ερευνών για την συλλογή δεδομένων αφού έχουν πολλά πλεονεκτήματα σύμφωνα με τον (Cleave, 2021) όπως για παράδειγμα την μείωση του κόστους της έρευνας, την γρήγορη επαφή με τον επιθυμητό πληθυσμό, την επαφή με μεγάλο αριθμό ατόμων του επιθυμητού πληθυσμού της έρευνας και την επιλογή του ατόμου να συμμετέχει στην έρευνα ανώνυμα. Ένα ερωτηματολόγιο είναι το πιο σημαντικό κομμάτι σε μία έρευνα αφού από αυτό ουσιαστικά συγκεντρώνονται τα δεδομένα της. Ο ερευνητής πρέπει να δώσει έμφαση στο ερωτηματολόγιο για να μπορέσει να μαζέψει ακριβώς τα δεδομένα που χρειάζεται με την συγγραφή των κατάλληλων ερωτήσεων, την ακρίβεια των ερωτήσεων καθώς και την σωστή και σαφή συγγραφή των οδηγιών της κάθε ενότητας ερωτήσεων. Σύμφωνα με την (Zarra, 2022) υπάρχουν 6 ήδη ερωτήσεις που μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα ερωτηματολόγιο 1) οι κλειστού τύπου ερωτήσεις που οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν με ένα ναι ή όχι στην ερώτηση 2) οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις όπου οι συμμετέχοντες έχουν την επιλογή να απαντήσουν με δικά τους λόγια στην ερώτηση 3) οι πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να διαλέξουν μια απάντηση από πολλές επιλογές 4) οι ερωτήσεις τύπου αξιολόγησης, στις οποίες οι συμμετέχοντες διαλέγουν ένα αριθμό από μία κλίμακα που τους προσφέρετε 5) οι ερωτήσεις κλίμακας “Likert” στην οποία οι συμμετέχοντες απαντούν την ερώτηση σύμφωνα με το πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με το δεδομένο της ερώτησης και 6) οι αναπτυσσόμενες ερωτήσεις οι οποίες δίνουν στους συμμετέχοντες την επιλογή πολλών απαντήσεων από ένα μενού και συνήθως χρησιμοποιούνται για την ευκολία απάντησης από τους συμμετέχοντες. Ο ερευνητής καλείται να διαλέξει ποια από τα παραπάνω ήδη ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν στο ερωτηματολόγιο του ώστε να συλλεχθούν τα κατάλληλα δεδομένα για την έρευνά του.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Βλ. Παράρτημα Ι) ως έναρξη παρουσίαζε ένα εισαγωγικό σημείωμα το οποίο παρουσίαζε με λίγα λόγια τον σκοπό της έρευνας, ποιος διεκπεραιώνει την έρευνα και τέλος αναφερόταν στην ανωνυμία της έρευνας αυτής. Στην συνέχεια ακολουθούσαν 7 ενότητες οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Ενότητα 1: Δημογραφικά στοιχεία** συμμετέχοντα και στοιχεία της επιχείρησης του συμμετέχοντα
 Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν 5 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα προσωπικά στοιχεία τους και είναι φύλο, ηλικία, θέση στην οποία βρίσκονται οι συμμετέχοντες, πόσα χρόνια εργάζονται συνολικά και πόσα χρόνια εργάζονται στην επιχείρηση που βρίσκονται τώρα. Οι ερωτήσεις σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι όλες πολλαπλής επιλογής. Στο δεύτερο μέρος της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου γίνονται 4 ερωτήσεις στους συμμετέχοντες οι οποίοι καλούνται να δώσουν κάποια στοιχεία για την εταιρεία στην οποία εργάζονται όπως τον τομέα/κλάδο της εταιρείας, τα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας, αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία και την χώρα στην οποία βρίσκεται η εταιρεία. Οι ερωτήσεις σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι οι μισές πολλαπλής επιλογής και οι μισές ανοικτού τύπου.
- **Ενότητα 2: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα**
 Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις σχετικά με την αυτοαποτελεσματικότητα του ανατροφοδοτικού εργαλείου που χρησιμοποιούν, δηλαδή αν θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το ανατροφοδοτικό εργαλείο σε 5 διαφορετικά σενάρια. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις αξιολόγησης από το 1 μέχρι το 7 όπου 1=Απόλυτα απίθανο και 7=Απόλυτα πιθανό.
- **Ενότητα 3: Εργαλεία Ανατροφοδότησης, Εξυπηρέτηση Πελατών και Εκπαίδευση**
 Σε αυτό το κομμάτι του ερωτηματολογίου υπάρχουν 3 ερωτήσεις που σχετίζονται με το κατά πόσο κάποιες υπηρεσίες που προσφέρονται από τις εταιρείες που έχουν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία είναι σημαντικές στην χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου για τους συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις σε αυτήν την ενότητα είναι τύπου αξιολόγησης και οι συμμετέχοντες καλούνται να διαλέξουν από μία κλίμακα από 1 έως 7 πόσο έχουν βοηθηθεί από την κάθε υπηρεσία με 1=Ποτέ και 7=Πάντα.
- **Ενότητα 4: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα**
 Η ενότητα αυτή αποτελείται από 9 ερωτήσεις οι οποίες εστιάζουν στο αν οι συμμετέχοντες θεωρούν την χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου χρήσιμη και ευεργετική προς την αποδοτικότητά τους στην εργασία τους. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις επιλέγοντας από το 1 μέχρι το 7 ακολουθώντας την κλίμακα "Likert" με 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα.
- **Ενότητα 5: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και τα Χαρακτηριστικά τους**
 Σε αυτή την ενότητα οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν 4 ερωτήσεις για το κατά πόσο θα σταματούσαν να χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που τους προσφέρει η εταιρεία στην οποία εργάζονται αν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του

σταματούσαν να υπάρχουν. Οι ερωτήσεις είναι αξιολόγησης από το 1 μέχρι το 7 όπου 1=Απολύτως απίθανο και 7=Απολύτως πιθανό.

- Ενότητα 6: Ανατροφοδοτική Κουλτούρα

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου υπάρχουν 11 ερωτήσεις, 10 από τις οποίες αναφέρονται στην ανατροφοδοτική κουλτούρα της εταιρείας των συμμετεχόντων και η τελευταία στο αν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην εταιρεία των συμμετεχόντων βοήθησε στην ανάπτυξη ανατροφοδοτικής κουλτούρας. Οι συμμετέχοντες καλούνται για ακόμα μία φορά να απαντήσουν στις ερωτήσεις επιλέγοντας από το 1 μέχρι το 7 ακολουθώντας την κλίμακα “Likert” με 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα

5.5 Μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας

Ακολουθώντας την βιβλιογραφία που αναπτύσσει το μοντέλο TAM για την μελέτη αποδοχής χρήσης διάφορων τεχνολογιών στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και της εκπαίδευσης, η άντληση ερωτήσεων για την μέτρηση των μεταβλητών (δηλαδή, οι μεταβλητές, Χαρακτηριστικά ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου, Συμβατότητα, Αυτοαποτελεσματικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου, Τεχνική Υποστήριξη και Εκπαίδευση, Αντιληπτή Χρησιμότητα, Αντιληπτή Ευκολία Χρήση και Πραγματική Χρήση) που επηρεάζουν την Πραγματική Χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου, βασίστηκε στην έρευνα των Jen-Hei Wu, Shu-Ching Wang and Li-Min Lin (2007), *Mobile computing acceptance factors in the healthcare industry: A structural equation model*, *International Journal of Medical Informatics* Vol 76, Issue 1, 2007 pages 66-77. Οι ερευνητές εξετάζουν την αποδοχή των φορητών υπολογιστών στον τομέα της υγείας δημιουργώντας 11 υποθέσεις οι οποίες αναδεικνύουν την συμπεριφορική πρόθεση χρήσης των φορητών υπολογιστών από τα άτομα που εργάζονται στον τομέα της υγείας. Παράλληλα έγινε άντληση υλικού για την δημιουργία ερωτήσεων και από την βιβλιογραφία του 3^{ου} Κεφαλαίου για τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται φιλικά προς τον χρήστη (Βλέπε Πίνακα 2). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση της Ανατροφοδοτικής Κουλτούρας έγινε με βάση την διατριβή του Sveinbjörn Ingi Grímsson, *Fostering a strong feedback culture in organizations: a case study on the feedback culture at KPMG* (2017), ο οποίος μέσω ερωτηματολογίου μέτρησε την Ανατροφοδοτική Κουλτούρα των γραφείων της KPMG στην Ισλανδία. Όλες οι ερωτήσεις της έρευνας, χρησιμοποίησαν κλίμακα από 1 έως 7 καθώς η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμοποιείται εβραίος στην βιβλιογραφία της μέτρησης αποδοχής τεχνολογίας για το μοντέλο TAM και της βιβλιογραφίας που υπάρχει για την μέτρηση της ανατροφοδοτικής κουλτούρας σε μια εταιρεία. Για διευκόλυνση του αναγνώστη, παρατίθεται ο Πίνακας 4 στον οποίο εμφανίζονται αναλυτικά οι πηγές άντλησης των ερωτήσεων.

5.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας, είναι η SPSS (Statistical Package for Social Sciences) η οποία ονομάζεται επίσης και PASW (Predictive Analytics Software). Μετά την συλλογή των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια, έγινε εισχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων σε αρχείο EXCEL. Ακολούθως έγινε καταχώρηση των δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα της SPSS και στην συνέχεια μέσω του προγράμματος έγινε ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης και εξαγωγή συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα.

5.6.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της κλίμακας

Υπάρχουν πολλά ήδη ψυχομετρικών κλιμάκων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ερευνητές, και αυτά είναι ερωτηματολόγια, τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανοτήτων, τεστ ενδιαφερόντων κλπ. Μία ψυχομετρική κλίμακα, μπορεί να θεωρηθεί ένα εργαλείο συλλογής διάφορων δεδομένων τα οποία αφορούν συμπεριφορές, ιδιότητες ή και χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Δύο βασικές πτυχές των κλιμάκων αυτών είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η εγκυρότητα είναι η επιβεβαίωση του αν η κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί να μετράει και η αξιοπιστία είναι η ακρίβεια και η διαχρονική σταθερότητα της μέτρησης.

Η εγκυρότητα της κλίμακας μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση όλων των μεταβλητών τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι χρησιμοποιείται ευρέως στην βιβλιογραφία τόσο της ανάλυσης του μοντέλου TAM όσο και της μέτρησης της ανατροφοδοτικής κουλτούρας σε εταιρείες.

Η αξιοπιστία των κλιμάκων των μεταβλητών της έρευνας, θα αξιολογηθεί με την χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha που σύμφωνα με το Statistics How To (2022) δημιουργήθηκε από τον Lee Cronbach το 1951. Ο συντελεστής αυτός παίρνει τιμές από το 0 έως το 1, οι τιμές βρίσκονται πιο κοντά στο 0 θεωρούνται αναξιόπιστες και οι τιμές που ξεπερνάνε το 0,7 θεωρούνται αποδεκτές.

Ενότητα Ερωτηματολογίου και Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή που εξετάζεται	Πηγή Ερώτησης	Ερωτήσεις (Αγγλικά)	Ερωτήσεις (Ελληνικά)
Ενότητα 2. Ερωτήσεις 1α – 1ζ	Συμβατότητα	Mobile computing acceptance factors in the healthcare industry: A structural equation model (Jen-Her Wu, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Using MHS is compatible with most aspects of my work ➤ Using MHS fits well with the way I like to work ➤ Using MHS fits into my work style 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η χρήση του MHS είναι συμβατή με τις περισσότερες πτυχές της δουλειάς μου ➤ Η χρήση του MHS ταιριάζει αρκετά με τον τρόπο που μου αρέσει να εργάζομαι ➤ Η χρήση του MHS ταιριάζει στο στυλ εργασίας μου
Ενότητα 3. Ερωτήσεις 1α – 1ε	Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτό-αποτελεσματικότητα		<ul style="list-style-type: none"> ➤ I could complete the job using MHS if there was no one around to tell me what to do as I go ➤ I could complete the job using MHS if I had never used a system like it before 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Θα μπορούσα να ολοκληρώσω μια εργασία χρησιμοποιώντας το MHS, αν δεν υπήρχε κανείς γύρω να μου πει τι να κάνω ➤ Θα μπορούσα να ολοκληρώσω μια εργασία χρησιμοποιώντας το MHS,

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ I could complete the job using MHS if I had used similar system before this one to do the same job 	<p>αν δεν είχα χρησιμοποιήσει ποτέ ξανά ένα σύστημα όπως αυτό</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Θα μπορούσα να ολοκληρώσω μια εργασία χρησιμοποιώντας το MHS αν είχα χρησιμοποιήσει παρόμοιο σύστημα πριν από αυτό για να κάνω την ίδια εργασία
Ενότητα 4. Ερωτήσεις 1 – 3	Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση		<ul style="list-style-type: none"> ➤ A specific person (or group) is available for assistance with MHS difficulties ➤ Specialized instruction and education concerning software about MHS is available to me ➤ Specialized programs or consultant about training are available to me 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ένα συγκεκριμένο άτομο (ή ομάδα) είναι διαθέσιμο για βοήθεια με δυσκολίες MHS ➤ Έχω στη διάθεσή μου εξειδικευμένες οδηγίες και εκπαίδευση σχετικά με το λογισμικό για το MHS ➤ Είναι στη διάθεσή μου εξειδικευμένα προγράμματα ή σύμβουλοι για την εκπαίδευση στο MHS

Ενότητα 5. Ερωτήσεις 1 – 3	Αντιληπτή Χρησιμότητα		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Using MHS would improve my performance in the healthcare practice ➤ Using MHS would enhance my effectiveness in the healthcare practice ➤ I would find MHS useful in the healthcare practice 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η χρήση του MHS θα βελτιώνει την απόδοσή μου στην ιατρική περίθαλψη ➤ Η χρήση του MHS θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητά μου στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης ➤ Θα έβρισκα το MHS χρήσιμο στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης
Ενότητα 5. Ερωτήσεις 4 και 6	Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Learning to use MHS would be easy for me ➤ It would be easy for me to become skillful at using MHS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Θα μου ήταν εύκολο να μάθω να χρησιμοποιώ το MHS ➤ Θα μου ήταν εύκολο να γίνω επιδέξιος στη χρήση του MHS
Ενότητα 5. Ερώτηση 5	Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης	Από την συγγραφέα βασισμένη στην Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου (Βλέπε Πίνακα 2.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I can use an FT with the skills that I have 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μπορώ να χρησιμοποιήσω το EA με τα προσόντα που έχω:

<p>Ενότητα 5. Ερωτήσεις 7 – 9</p>	<p>Πραγματική Χρήση</p>	<p>Mobile computing acceptance factors in the healthcare industry: A structural equation model (Jen-Her Wu, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I intend to use MHS in my practice as often as needed ➤ Whenever possible, I intend to use MHS in my practice ➤ I estimate that my chances of using MHS in my practice are frequent 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Σκοπεύω να χρησιμοποιήσω το MHS στο ιατρείο μου όσο συχνά χρειάζεται ➤ Όποτε είναι δυνατόν, σκοπεύω να χρησιμοποιήσω το MHS στο ιατρείο μου ➤ Εκτιμώ ότι οι πιθανότητές μου να χρησιμοποιήσω το MHS στο ιατρείο μου είναι συχνές
<p>Ενότητα 6. Ερωτήσεις 1 – 4</p>	<p>Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου</p>	<p>Από την συγγραφέα βασισμένη στην Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου (Βλέπε Πίνακα 2.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The FT we use provides me with flexibility to complete tasks in different ways ➤ The FT we use informs me about my mistakes ➤ The FT we use allows me to easily fix any of my mistakes ➤ There are no bugs in the FT's system 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Το EA που χρησιμοποιώ μου δίνει την ευελιξία να πραγματοποιήσω εργασίες με διαφορετικούς τρόπους ➤ Το EA που χρησιμοποιώ με ενημερώνει όταν κάνω λάθη ➤ Το EA που χρησιμοποιώ μου επιτρέπει να διορθώσω εύκολα τυχόν λάθη μου ➤ Το σύστημα του EA που χρησιμοποιώ δεν παρουσιάζει προβλήματα

<p>Ενότητα 7. Ερωτήσεις 1 – 7</p>	<p>Κουλτούρα Ανατροφοδότησης</p>	<p>(Grimsson, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ It is easy for me to ask for verbal feedback in the workplace ➤ It is easy for me to give formative verbal feedback to associates ➤ How often are you given formative verbal feedback on a weekly basis? ➤ Managers and partners make an effort to give formative verbal feedback to associates ➤ Managers and partners seem to find it difficult to give any feedback to associates ➤ I am proactive in asking for feedback from partners and managers ➤ Formative verbal feedback has directly helped me improve my job performance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μου είναι εύκολο να ζητήσω προφορική ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας ➤ Μου είναι εύκολο να δώσω διαμορφωτική λεκτική ανατροφοδότηση σε συνεργάτες ➤ Πόσο συχνά λαμβάνεται διαμορφωτική λεκτική ανατροφοδότηση σε εβδομαδιαία βάση; ➤ Οι διευθυντές και οι συνεργάτες καταβάλλουν προσπάθεια να δώσουν διαμορφωτική προφορική ανατροφοδότηση στους υπάλληλους ➤ Οι διευθυντές και οι συνεργάτες φαίνεται να δυσκολεύονται να δώσουν οποιαδήποτε
---------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------	---	---

				<p>ανατροφοδότηση στους υπάλληλους</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Είμαι ενεργός στο να ζητάω σχόλια από συνεργάτες και διευθυντές ➤ Η διαμορφωτική λεκτική ανατροφοδότηση με βοήθησε άμεσα να βελτιώσω την απόδοση στην δουλειάς μου
Ενότητα 7. Ερωτήσεις 8 – 11	Κουλτούρα Ανατροφοδότησης	Από την συγγραφέα Βασισμένες στην βιβλιογραφία 2 ^{ου} και 3 ^{ου} κεφαλαίου. Παροχή σύνδεσης Κουλτούρας ανατροφοδότησης και εργαλείων ανατροφοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I am not afraid to receive or provide feedback ➤ I understand that the feedback that I give or receive, is meant for my improvement and I will not be punished because of it ➤ Providing and receiving feedback made a positive difference in the culture of my company ➤ I believe that the FT has helped my company create a feedback culture. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Δε φοβάμαι να λαμβάνω ή να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια ➤ Καταλαβαίνω πως η ανατροφοδότηση που παρέχω και λαμβάνω έχει ως στόχο την ανάπτυξή μου και όχι την τιμωρία ➤ Η λήψη και παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων βοήθησε στη διαμόρφωση μίας φιλικής κουλτούρας

				<p>ανατροφοδότησης στην εταιρείας μας</p> <p>➤ Πιστεύω πως το EA που χρησιμοποιούμε βοήθησε την εταιρεία μου να δημιουργήσει μία θετική προς την ανατροφοδότηση κουλτούρα.</p>
--	--	--	--	--

Πίνακας 4. Άντληση Ερωτήσεων για Μέτρηση Μεταβλητών

5.6.2 Περιγραφική Στατιστική

Σύμφωνα με την Bhandari (2020) η περιγραφική στατιστική είναι η μέθοδος με την οποία ομαδοποιούνται και οργανώνονται τα χαρακτηριστικά από μία συλλογή δεδομένων, δηλαδή δεδομένα που μαζεύτηκαν από απαντήσεις ερωτηματολογίων, παρατηρήσεων, συνεντεύξεων κ.ά. Η περιγραφική στατιστική προσφέρει περιγραφή ενός δείγματος μέσω γραφημάτων παρουσιάζοντας τα ποσοστά καθώς και τους μέσους όρους και τις αποκλείσεις της έρευνας. Πριν από την ανάλυση και την παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής, καλό είναι οι απαντήσεις των ερωτήσεων της έρευνας που διατυπώνονται αρνητικά να αντιστρέφονται ούτως ώστε οι υψηλές τιμές να αποδεικνύουν τον ίδιο τύπο απόκρισης σε κάθε στοιχείο. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται Reverse coded και χρησιμοποιήθηκε για μια μόνο ερώτηση στην παρούσα έρευνα στην Ενότητα 7 του ερωτηματολογίου:

- **Ενότητα 7 – Ερώτηση 5:** Τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται πως δυσκολεύονται στο να παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους υφισταμένους τους (R)

5.6.3 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Ο έλεγχος των υποθέσεων της παρούσας έρευνας θα γίνει με την συσχέτιση των επιμέρους μεταβλητών. Τα αποτελέσματα της συσχέτισης εκφράζουν πόσο ισχυρή είναι η σχέση ανάμεσα σε δύο επιμέρους μεταβλητές. Αν το αποτέλεσμα της συσχέτισης των δύο επιμέρους μεταβλητών είναι αρνητικό τότε λέμε πως οι δύο μεταβλητές κινούνται προς αντίθετη κατεύθυνση και ακολούθως έχουν αρνητική συσχέτιση. Αν το αποτέλεσμα της συσχέτισης των δύο επιμέρους μεταβλητών είναι θετικό τότε λέμε πως οι δύο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση και ακολούθως έχουν θετική συσχέτιση. Αν το αποτέλεσμα είναι μηδέν τότε οι δύο μεταβλητές λέμε πως οι μεταβλητές δεν έχουν συσχέτιση. Οι πληροφορίες που λαμβάνουμε με τον δείκτη συσχέτισης είναι α) αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, β) ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης των δύο μεταβλητών και γ) το είδος συσχέτισης που έχουν οι μεταβλητές.

Κεφάλαιο 6

Παρουσίαση αποτελεσμάτων & σχολιασμός

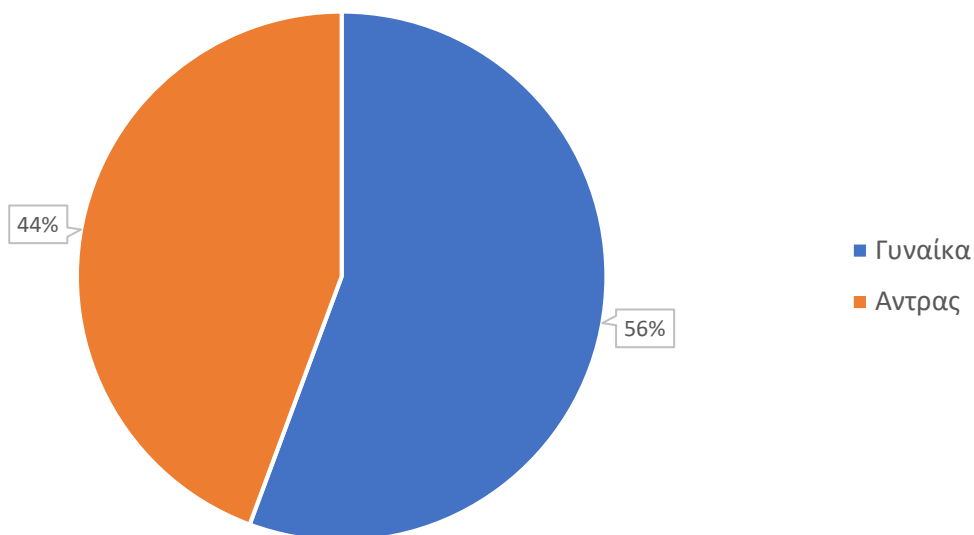
6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο της έρευνας, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων με περιγραφική στατιστική. Συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν, οι μέσοι όροι των ερωτήσεων, οι τυπικές αποκλίσεις καθώς. Ο έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης και συσχέτισης ανάμεσα στις επιμέρους μεταβλητές, θα εξεταστεί και θα παρουσιαστεί με την χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha.

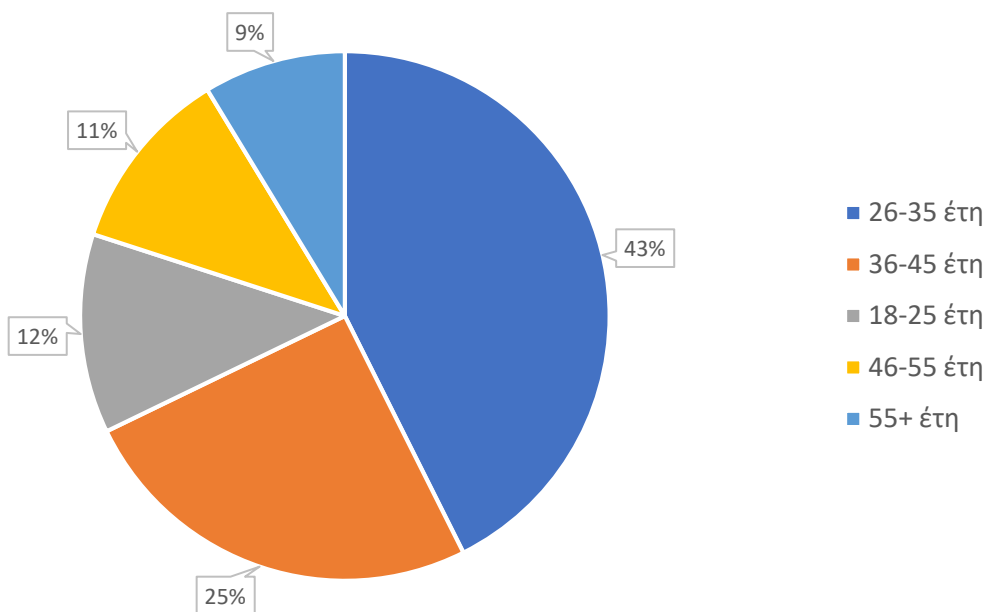
6.2 Περιγραφή Δείγματος

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, περιλήφθηκαν ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα τόσο για τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων όσο και για την εταιρεία στην οποία βρίσκονται οι συμμετέχοντες. Παρακάτω παρουσιάζεται με την μορφή διαγραμμάτων πίτας (pie charts) η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (βλέπε γραφήματα 1-5). Αναφορικά με το φύλο, παρατηρούμε πως η διαφορά ανάμεσα στο ποσοστό των Γυναικών και των Αντρών δεν είναι μεγάλη με ποσοστά 56% και 44% αντίστοιχα. Ως προς την ηλικία, παρατηρούμε πως η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι η 26-35 με ποσοστό 43% την οποία ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 25% ενώ οι ηλικιακές ομάδες 18-25, 46-55 και 55+ κατέχουν συνολικά λίγο περισσότερο από το 30%(32%) της ηλικίας των συμμετεχόντων της έρευνας με ποσοστά 12%, 11% και 9% αντίστοιχα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν η θέση η οποία κατέχουν είναι αυτή ενός στελέχους της εταιρείας ή εργαζόμενου με τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα να είναι λίγο περισσότερο από διπλάσιος σε σχέση με τον αριθμό των στελεχών που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα,

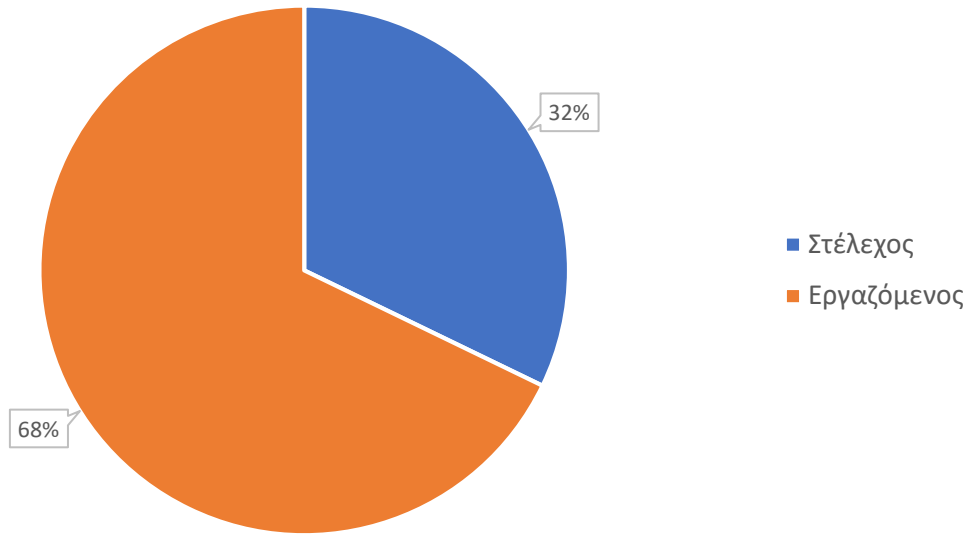
με ποσοστά 32% και 68% αντίστοιχα. Παράλληλα το 24% των συμμετεχόντων εργάζονται συνολικά από 0-6 χρόνια, το 20% 6-10 και το 17% 11-15 χρόνια, αποτελέσματα αναμενόμενα μετά την ανάλυση των ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων. Κλείνοντας την δημογραφική ανάλυση των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων, το 35% αυτών εργάζεται στην εταιρεία που βρίσκονται αυτή την στιγμή για 0-2 χρόνια, 25% για 3-5 χρόνια ενώ εντύπωση κάνει το 20% των συμμετεχόντων που δουλεύουν από 10 χρόνια και πάνω στην εταιρεία που ήδη βρίσκονται.



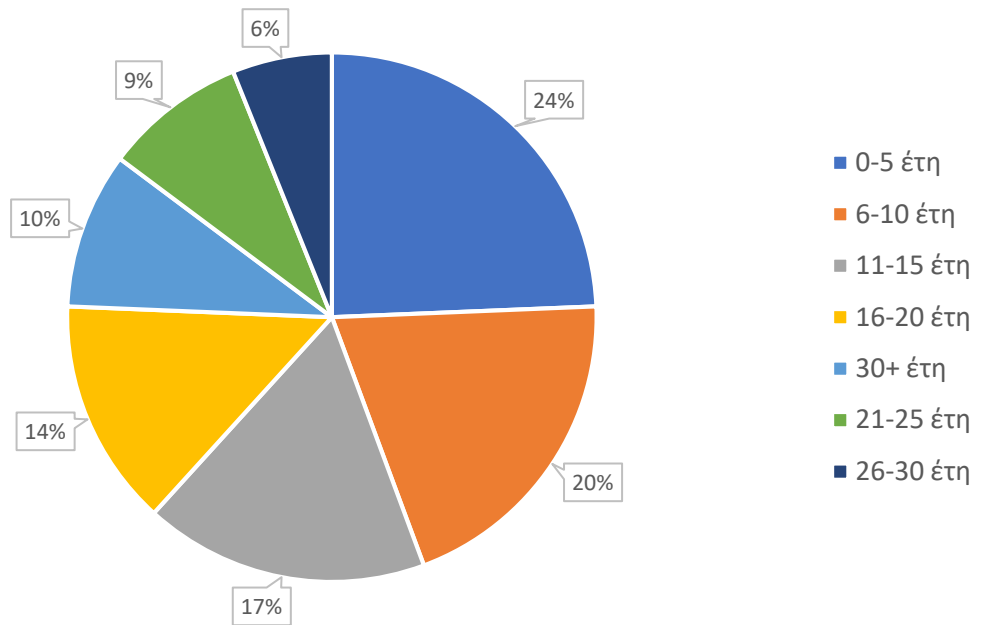
Γράφημα 1. Φύλο των Συμμετεχόντων



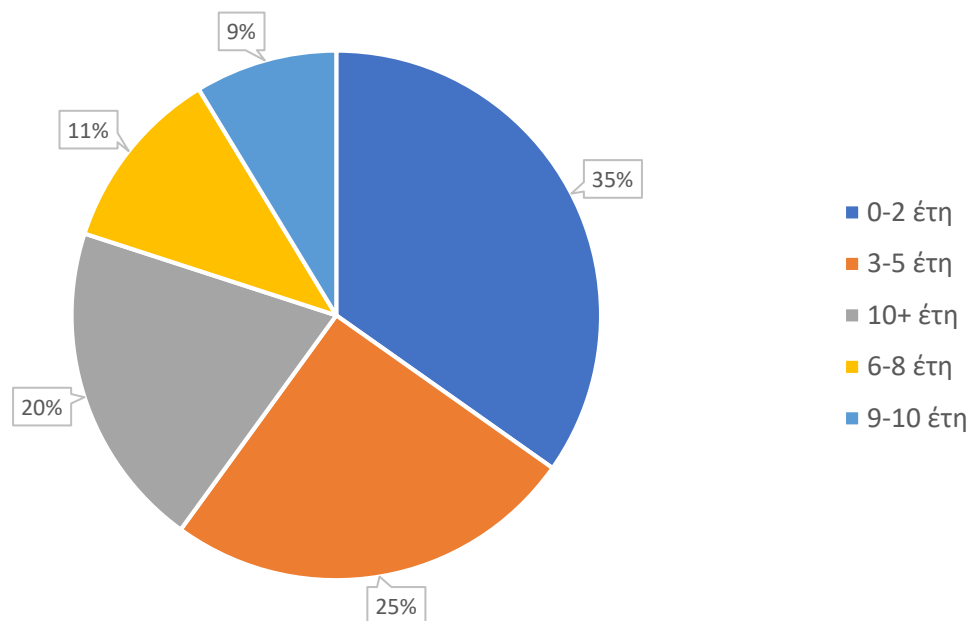
Γράφημα 2. Ηλικία των Συμμετεχόντων



Γράφημα 3. Η Θέση των Συμμετεχόντων στην Εταιρεία που Εργάζονται

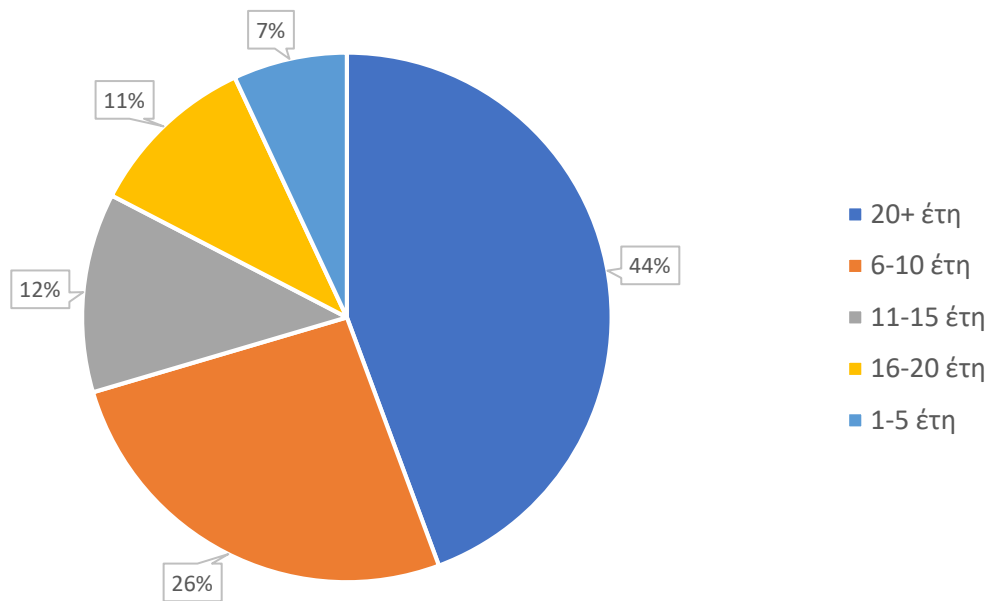


Γράφημα 4. Τα Συνολικά Έτη Εργασίας των Συμμετεχόντων

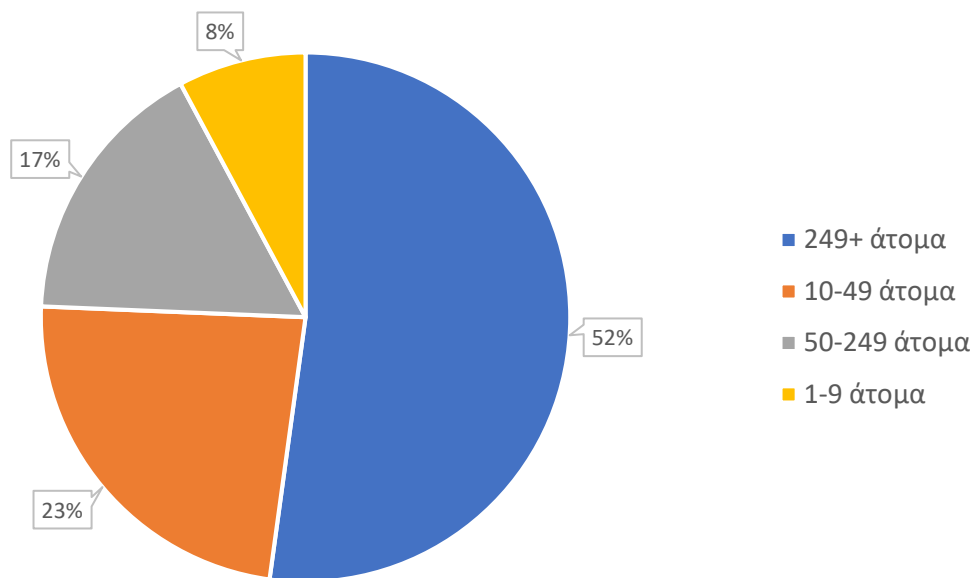


Γράφημα 5. Τα Έτη Εργασίας των Συμμετεχόντων στην Εταιρεία που Βρίσκονται

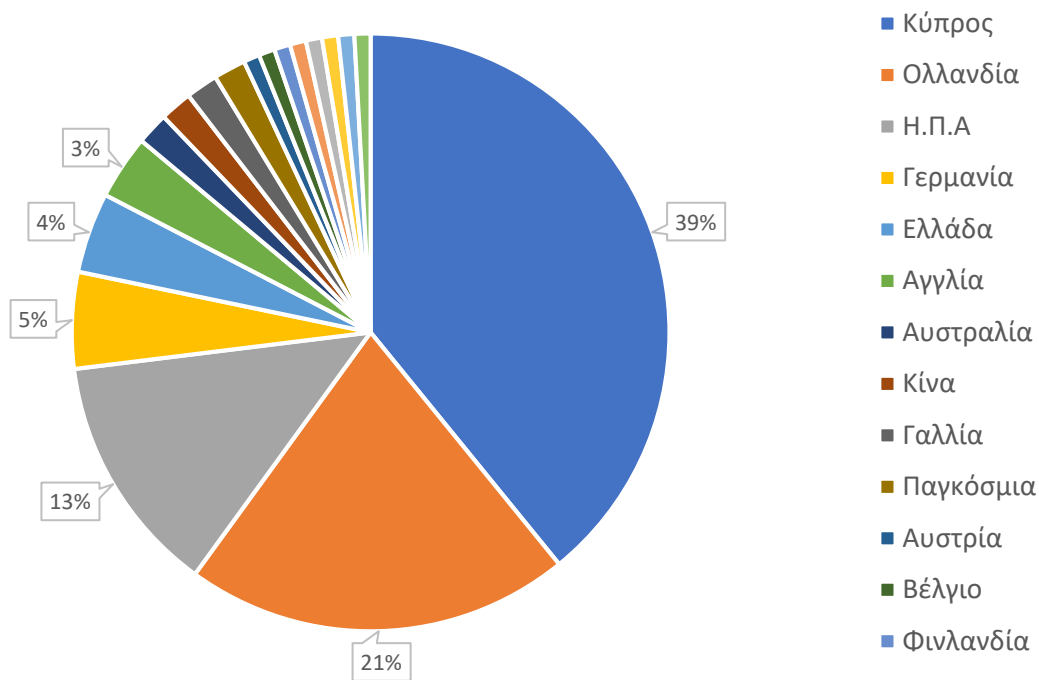
Όσο αφορά την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των εταιρειών στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες (Γράφημα 6-9) , το 52% των συμμετεχόντων δουλεύουν σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πάνω από 250 υπάλληλους, το 23% σε μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις με 10 έως 49 υπάλληλους, ενώ στις μικρές επιχειρήσεις με 1 έως 9 άτομα και στις μεσαίες επιχειρήσεις με 50 έως 249 άτομα, 8% και 17% αντίστοιχα. Το 44% των παραπάνω εταιρειών, βρίσκονται στην αγορά για περισσότερο από 20 χρόνια. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από ανθρώπους ανά το παγκόσμιο, αλλά οι περισσότεροι συμμετέχοντες, απάντησαν πως η εταιρεία τους βρίσκεται στην Κύπρο, Ολλανδία και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με ποσοστά 39%, 21% και 13% αντίστοιχα. Τέλος στην ερώτηση σε ποιόν κλάδο βρίσκεται η εταιρεία που εργάζεστε, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν Saas(System as a Service), δηλ. υπολογιστικά συστήματα ως υπηρεσία, με ποσοστό 23%.



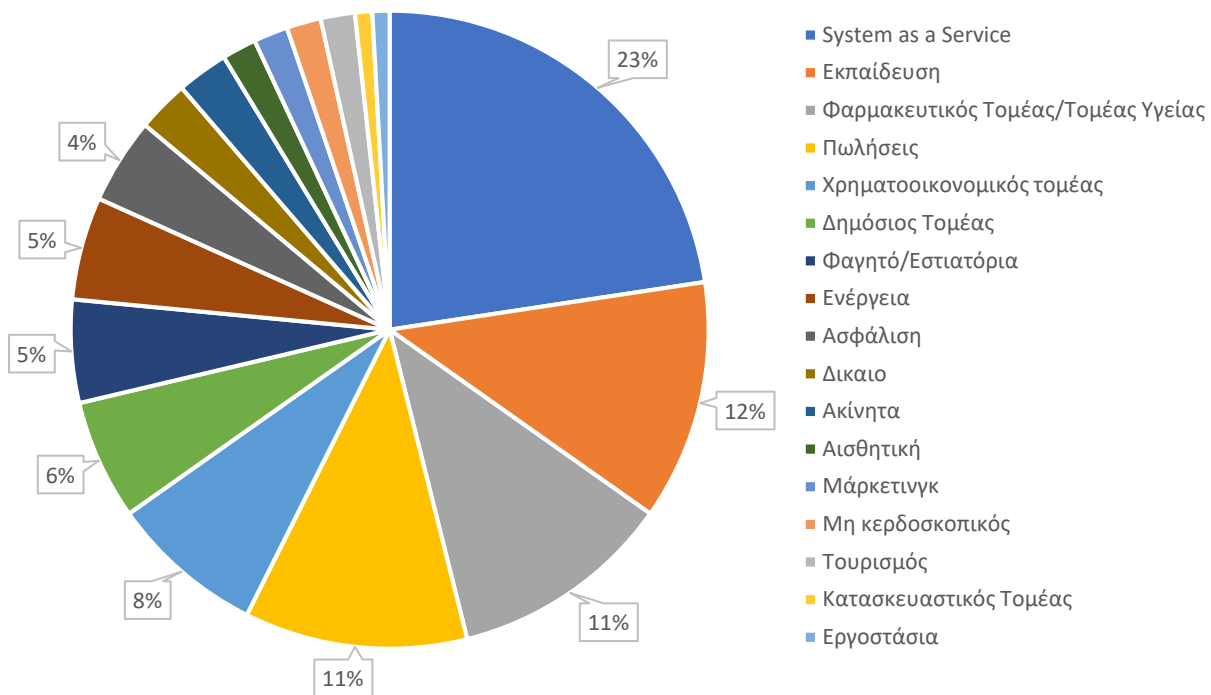
Γράφημα 6. Τα Συνολικά Έτη Λειτουργίας της Εταιρείας των Συμμετεχόντων



Γράφημα 7. Ο Αριθμός Εργαζομένων στην Εταιρεία των Συμμετεχόντων



Γράφημα 8. Η Χώρα στην οποία Βρίσκεται η Εταιρεία των Συμμετεχόντων



Γράφημα 9. Ο Τομέας που Ανήκει η Εταιρεία των Συμμετεχόντων

6.3 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας

Στον παρακάτω Πίνακα 5, παρουσιάζονται οι συντελεστές Cronbach's alpha των κλιμάκων των μεταβλητών της έρευνας ανά κλίμακα μέτρησης. Σε όλες τις κλίμακες των μεταβλητών, εκτός από μία, η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερη του 0,7 οπότε μπορεί να υποστηριχθεί πως οι κλίμακες είναι αξιόπιστες. Η μόνη κλίμακα η οποία θεωρείται αμφισβητήσιμη είναι της μεταβλητής Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα στην οποία η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι 0,683.

Μεταβλητή	Αριθμός Διατυπώσεων	Συντελεστής Cronbach's alpha
Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου	4	0,877
Συμβατικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου	6	0,949
Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα	4	0,683
Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση	3	0,777
Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων	3	0,915
Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων	3	0,894
Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων	3	0,915
Ανατροφοδοτική Κουλτούρα	11	0,853

Πίνακας 5. Έλεγχος αξιοπιστίας με συντελεστή Cronbach's alpha

6.4 Περιγραφική Στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών

Στο παρακάτω κεφάλαιο της έρευνας παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε ξεχωριστή μεταβλητή της έρευνας, (Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου, Συμβατικότητα

Ανατροφοδοτικού Εργαλείου, Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα, Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση Πελατών και Εκπαίδευση, Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων, Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων, Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων, Ανατροφοδοτική Κουλτούρα).

6.4.1 Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου

Στον παρακάτω **Πίνακα 6** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για την κατηγορία Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικών Εργαλείων καθώς και οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν τα χαρακτηριστικά που διατυπώνονται στις ερωτήσεις σημαντικά για ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο και κατά πόσο θα σταματούσαν να χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο αν αυτά τα χαρακτηριστικά αφαιρούνταν από το ανατροφοδοτικό εργαλείο. Ο γενικός μέσος όρος παρουσιάζει πως οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικά τα χαρακτηριστικά των ανατροφοδοτικών εργαλείων, με μέσο όρο 5,10. Όπως παρατηρείται, οι συμμετέχοντες θα σταματούσαν να χρησιμοποιούν το εργαλείο ανατροφοδότησης αν αυτό άρχιζε να παρουσιάζει προβλήματα αφού οι συγκεκριμένη ερώτηση έχει μέσο όρο 5,26 το μεγαλύτερο στην ενότητα των Χαρακτηριστικών ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου. Παράλληλα οι συμμετέχοντες φαίνονται να είναι ουδέτεροι στην ερώτηση αν θα συνέχιζαν να χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο αν αυτό σταματούσε να τους ενημερώνει για λάθη που έχουν κάνει, αφού η ερώτηση έχει μέσο όρο 4,79. Τέλος οι συμμετέχοντες φαίνεται πως θεωρούν σημαντική την ευελιξία που τους προσφέρεται από τα ανατροφοδοτικά εργαλεία και την επιλογή διόρθωσης λαθών από το ανατροφοδοτικό εργαλείο, αφού οι δύο αυτές ερωτήσεις συγκέντρωσαν μέσους όρους 5,14 και 5,21 αντίστοιχα.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου		5,10
1	Το ΕΑ που χρησιμοποιώ μου δίνει την ευελιξία να πραγματοποιήσω εργασίες με διαφορετικούς τρόπους	5,14
2	Το ΕΑ που χρησιμοποιώ με ενημερώνει όταν κάνω λάθη	4,79
3	Το ΕΑ που χρησιμοποιώ μου επιτρέπει να διορθώσω εύκολα τυχόν λάθη μου	5,21
4	Το σύστημα του ΕΑ που χρησιμοποιώ δεν παρουσιάζει προβλήματα	5,26

Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά Ανατροφοδοτικού Εργαλείου (Μ.Ο)

6.4.2 Συμβατικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου

Στον **Πίνακα 7** αναγράφονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που φανερώνουν την άποψη των συμμετεχόντων για το αν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην εταιρεία τους, είναι συμβατό με τον τρόπο που προσφέρουν ή λαμβάνουν οι ίδιοι ανατροφοδότηση. Ο μέσος όρος της ενότητας αυτής είναι 5,20 πράγμα που φανερώνει πως οι συμμετέχοντες συμφωνούν μερικώς πως το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιούν για την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης, είναι συμβατικό με τον τρόπο που λαμβάνουν και παρέχουν ανατροφοδότηση. Οι συμμετέχοντες βρίσκουν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία συμβατά με τις περισσότερες πτυχές του τρόπου με τον οποίο παρέχουν ανατροφοδότηση με μέσο όρο 5,48, ενώ φαίνεται πως η ερώτηση αν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιούν υποστηρίζει όλες τις ανάγκες τους σχετικά με την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης τους βρίσκει ουδέτερους με μέσο όρο 4,71, αποτέλεσμα που φανερώνει πως δεν υπάρχει ακόμα ανατροφοδοτικό εργαλείο το οποίο να καλύπτει όλες τις ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς. Τέλος οι συμμετέχοντες φαίνεται να προτιμούν να παρέχουν ανατροφοδότηση μέσω ανατροφοδοτικών εργαλείων με μέσο όρο 5,31.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Συμβατικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου		5,20
1	Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.α Είναι συμβατή με τις περισσότερες πτυχές του τρόπου που παρέχω ανατροφοδότηση	5,48
2	1. Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.β Ταιριάζει με τον τρόπο που μου αρέσει να παρέχω ανατροφοδότηση	5,31
3	1. Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.γ Ταιριάζει στο στυλ που χρησιμοποιώ κατά την παροχή ανατροφοδότησης	5,24
4	1. Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.δ Υποστηρίζει όλες τις ανάγκες μου σχετικά με την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης	4,71
5	1. Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.ε Είναι συμβατή με τις περισσότερες πτυχές του τρόπου που λαμβάνω ανατροφοδότηση	5,20
6	1. Η χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.ζ Ταιριάζει με τον τρόπο που μου αρέσει να λαμβάνω ανατροφοδότηση	5,27

Πίνακας 7. Συμβατικότητα Ανατροφοδοτικού Εργαλείου (Μ.Ο)

6.4.3 Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα

Στον **Πίνακα 8**, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αφορούν την αυτοαποτελεσματικότητα των ανατροφοδοτικών εργαλείων. Στο σύνολο οι συμμετέχοντες συμφωνούν μερικώς πως το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιούν είναι αυτοαποτελεσματικό, με μέσο όρο 5,20. Οι περισσότεροι από αυτούς πιστεύουν πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το ανατροφοδοτικό εργαλείο της εταιρείας τους ακόμα και αν δεν υπήρχε κανένας τριγύρω για να ζητήσουν βοήθεια με μέσο όρο 5,49. Ενώ πολλοί από αυτούς απάντησαν πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το ανατροφοδοτικό εργαλείο μόνο αν τα χαρακτηριστικά του ήταν αυτονόητα με μέσο όρο 5,47. Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι στο αν θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το ανατροφοδοτικό εργαλείο της εταιρείας τους αν είχαν χρησιμοποιήσει κάποιο παρόμοιο σύστημα στο παρελθόν με μέσο όρο 4,86.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτοαποτελεσματικότητα		5,20
1	Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.α Ακόμη και αν δεν υπήρχε κανείς τριγύρω για να μου πει τι να κάνω	5,49
2	Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.β Ακόμη και αν δεν είχα χρησιμοποιήσει ποτέ ένα σύστημα όπως αυτό πριν	5,09
3	Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.γ Μόνο αν είχα χρησιμοποιήσει κάποιο παρόμοιο σύστημα πριν από αυτό για να κάνω την ίδια δουλειά	4,86
4	Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.δ Μόνο αν η εταιρεία μου πρόσφερε βοηθητικό υλικό	5,09
5	Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ): 1.ε Μόνο αν τα χαρακτηριστικά του ήταν αυτονόητα	5,47

Πίνακας 8. Αυτοαποτελεσματικότητα Εργαλείων Ανατροφοδότησης (Μ.Ο)

6.4.4 Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση

Στον παρακάτω **Πίνακα 9**, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούν τον βαθμό που πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως η εξυπηρέτηση πελατών και η εκπαίδευση είναι σημαντικά για ένα εργαλείο ανατροφοδότησης, δηλαδή αν οι παρακάτω δηλώσεις βοηθάνε στην

χρήση του ανατροφοδοτικού εργαλείου που προσφέρει η εταιρεία τους. Εντύπωση κάνει ο χαμηλός μέσος όρος αυτής της ενότητας με μόλις 4,92 βρίσκοντας τους συμμετέχοντες ουδέτερους στην προσφορά εξυπηρέτησης πελατών ή εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα η διάθεση ατόμων για εξυπηρέτηση των χρηστών του ανατροφοδοτικού εργαλείου εμφάνισε το μικρότερο μέσο όρο με 4,68 και το μεγαλύτερο μέσο όρο με μόλις 5,07 μάζεψε η ερώτηση για το αν η εκπαίδευση και το υλικό βοήθειας που παρέχεται από την εταιρεία του ανατροφοδοτικού εργαλείου βοηθάει τους συμμετέχοντες στην χρήση του εργαλείου.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση		4,92
1	Ένα συγκεκριμένο άτομο είναι διαθέσιμο για βοήθεια σε δυσκολίες κατά τη χρήση του ΕΑ	4,68
2	Διατίθενται εξειδικευμένες οδηγίες και εκπαίδευση σχετικά με το λογισμικό του ΕΑ	5,07
3	Έχω στη διάθεσή μου εξειδικευμένα προγράμματα ή σύμβουλο/ους για την εκπαίδευση	5,01

Πίνακας 9. Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση (Μ.Ο)

6.4.5 Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων και Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων

Στον **Πίνακα 10** και στον **Πίνακα 11** καταγράφονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αναφέρονται στον βαθμό αντιληπτής χρησιμότητας και στον βαθμό αντιληπτής ευκολίας χρήσης των ανατροφοδοτικών εργαλείων αντίστοιχα. Οι δύο αυτές κατηγορίες/μεταβλητές του ερωτηματολογίου μάζεψαν τους πιο ψηλούς μέσους όρους από όλες τις μεταβλητές, με 5,78 και 5,79 αντίστοιχα. Με 5,88 οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν πως το ανατροφοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιεί η εταιρεία τους είναι χρήσιμο για την επιχείρηση και με 5,93 οι συμμετέχοντες θεωρούν πως μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που τους προσφέρεται με τα προσόντα που είχαν την στιγμή που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων		5,78
1	Η χρήση ΕΑ για την λήψη ανατροφοδότησης βελτιώνει την απόδοσή μου στη θέση/ρόλο μου	5,72
2	Η χρήση του ΕΑ ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου στο να παρέχω ανατροφοδότηση	5,75
3	Το ΕΑ είναι χρήσιμο για την επιχείρησή	5,88

Πίνακας 10. Αντιληπτή Χρησιμότητα Ανατροφοδοτικών Εργαλείων (Μ.Ο.)

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων		5,79
1	Είναι εύκολο να χρησιμοποιώ το ΕΑ	5,64
2	Μπορώ να χρησιμοποιήσω το ΕΑ με τα προσόντα που έχω	5,93
3	Μου ήταν εύκολο για γίνω επιδέξιος/α στη χρήση του ΕΑ	5,80

Πίνακας 11. Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης Ανατροφοδοτικών Εργαλείων (Μ.Ο)

6.4.6 Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων

Στον **Πίνακα 12** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι οι οποίοι φανερώνουν την πραγματική χρήση των ανατροφοδοτικών εργαλείων από τους συμμετέχοντες. Με μέσο όρο 5,22 παραδέχονται πως χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο που τους προσφέρεται γενικά για την παροχή ανατροφοδοτικών εργαλείων, αλλά όχι πολύ συχνά. Με μέσο όρο 5,38 οι συμμετέχοντες συμφωνούν μερικώς πως χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο για να προσφέρουν ανατροφοδοτικά σχόλια όταν χρειάζεται ενώ με 5,04 οι συμμετέχοντες σχεδόν είναι ουδέτεροι στην ερώτηση αν χρησιμοποιούν το ανατροφοδοτικό εργαλείο για την παροχή ανατροφοδότησης χωρίς να χρειάζεται. Η δεύτερη ερώτηση, φανερώνει πως οι συμμετέχοντες δεν παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια μέσω του ανατροφοδοτικού εργαλείου συχνά αν δεν τους ζητηθεί.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων		5,22
1	Χρησιμοποιώ το ΕΑ για να προσφέρω ανατροφοδοτικά σχόλια όσο συχνά χρειάζεται	5,38
2	Όποτε είναι δυνατόν, χρησιμοποίησω το ΕΑ για να προσφέρω ανατροφοδοτικά σχόλια	5,23
3	Χρησιμοποιώ συχνά το ΕΑ για να προσφέρω ανατροφοδότηση	5,04

Πίνακας 12. Πραγματική Χρήση Ανατροφοδοτικών Εργαλείων (Μ.Ο)

6.4.7 Ανατροφοδοτική Κουλτούρα

Στον παρακάτω **Πίνακα 13** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι που φανερώνουν τον βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως υπάρχει ανατροφοδοτική κουλτούρα στην επιχείρησή τους και κατά πόσο αυτή βασίζεται στην ύπαρξη ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου. Με μέσο όρο 5,20 οι συμμετέχοντες φαίνεται πως συμφωνούν μερικώς πως υπάρχει ανατροφοδοτική κουλτούρα στην εταιρεία που βρίσκονται. Με τον μεγαλύτερο μέσο όρο σε αυτή την κατηγορία να είναι 6,17, οι συμμετέχοντες καταλαβαίνουν πως η παροχή και η λήψη ανατροφοδότησης έχει ως στόχο την ανάπτυξή τους και όχι την τιμωρία. Παράλληλα, ο μέσος όρος 3,76 στην ερώτηση αν τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται να δυσκολεύονται να παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια στους υφιστάμενούς τους, φανεώνει πως υπάρχει κουλτούρα ανατροφοδότησης και τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να χαράξουν το δρόμο για σωστή ανατροφοδότηση. Τέλος στην ερώτηση αν το εργαλείο ανατροφοδότησης βοήθησε στην δημιουργία κουλτούρας ανατροφοδότησης στην επιχείρηση που δουλεύουν οι συμμετέχοντες, αυτοί απάντησαν πως συμφωνούν με μέσο όρο 6.

A/A	Διατύπωση	Μέσος Όρος (Μ.Ο)
Ανατροφοδοτική Κουλτούρα		5,20
1	Μου είναι εύκολο να ζητήσω από συναδέλφους μου γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια	5,33
2	Βρίσκω εύκολη την παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων στον προϊστάμενό μου ή σε άλλα στελέχη στην επιχείρηση	4,91

3	Λαμβάνω γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια σε εβδομαδιαία βάση	4,36
4	Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να παρέχουν γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια διαμορφωτικού χαρακτήρα για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν	4,93
5	Τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται πως δυσκολεύονται στο να παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους υφισταμένους τους	3,76
6	Ζητάω ενεργά/ προληπτικά γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια από τον προϊστάμενό μου	4,87
7	Τα γραπτά διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοσή μου	5,44
8	Δε φοβάμαι να λαμβάνω ή να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια	5,92
9	Καταλαβαίνω πως η ανατροφοδότηση που παρέχω και λαμβάνω έχει ως στόχο την ανάπτυξή μου και όχι την τιμωρία	6,17
10	Η λήψη και παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων βοήθησε στη διαμόρφωση μίας φιλικής κουλτούρας ανατροφοδότησης στην εταιρείας μας	5,73
11	Πιστεύω πως το EA που χρησιμοποιούμε βοήθησε την εταιρεία μου να δημιουργήσει μία θετική προς την ανατροφοδότηση κουλτούρα	6

Πίνακας 13. Ανατροφοδοτική Κουλτούρα (Μ.Ο)

6.5 Έλεγχος υποθέσεων: συσχέτιση επιμέρους μεταβλητών

Ο έλεγχος των υποθέσεων της παρούσας έρευνας έγινε με την μέθοδο της συσχέτισης. Στον παρακάτω Πίνακα 14, παρουσιάζεται η θετική συσχέτιση, με τον συντελεστή Pearson, που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας η οποία έχει τιμές από 0,266 έως 0,713. Σύμφωνα με το κεφάλαιο 5 (βλέπε παράρτημα 5.6.3) όλες οι μεταβλητές που έχουν θετικές τιμές, ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση και έχουν θετική συσχέτιση. Με βάση τα αποτελέσματα της συσχέτισης των επιμέρους μεταβλητών της έρευνας, όλες οι υποθέσεις είναι αληθείς και δεν μπορούν να απορριφθούν.

Διαπιστώνουμε πως οι παρακάτω υποθέσεις δεν μπορούν να απορριφθούν:

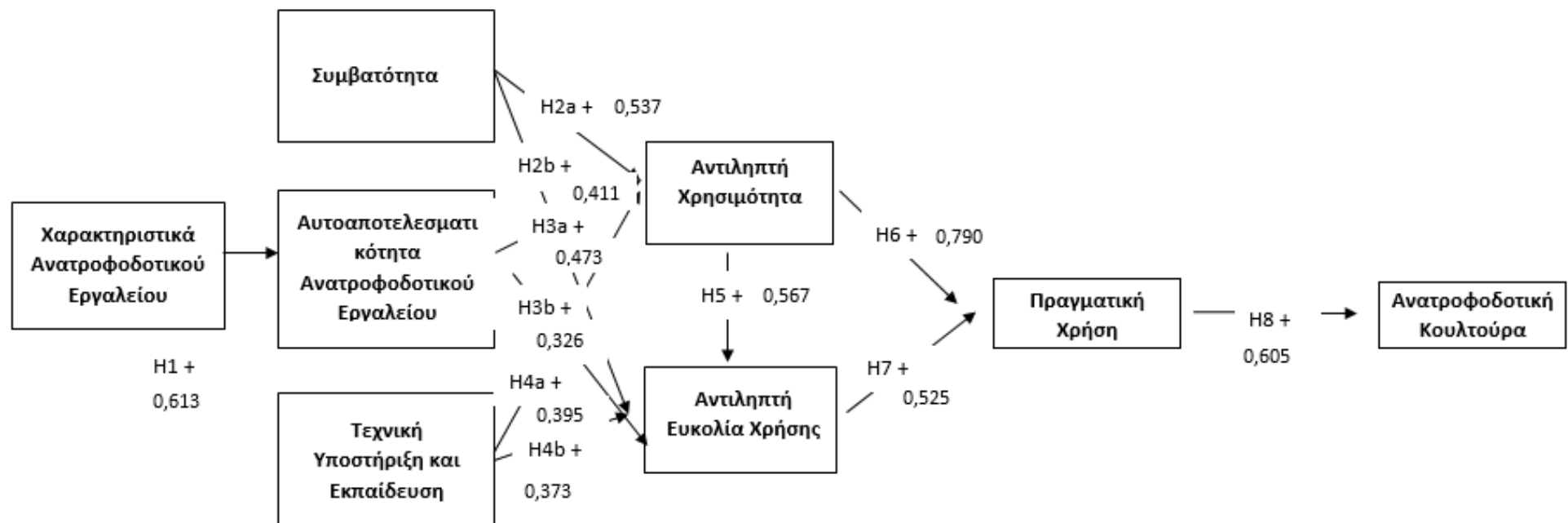
- Υπόθεση 1 (H1): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα Χαρακτηριστικά ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αυτοαποτελεσματικότητα του Ανατροφοδοτικού εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,613.
- Υπόθεση 2 (H2a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συμβατικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα του Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,537.
- Υπόθεση 3 (H2b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συμβατικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,411.
- Υπόθεση 4 (H3a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αυτοαποτελεσματικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,473.
- Υπόθεση 5 (H3b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αυτοαποτελεσματικότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,326.
- Υπόθεση 6 (H4a): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Εξυπηρέτηση Πελατών και Εκπαίδευση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,395.
- Υπόθεση 7 (H4b): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Εξυπηρέτηση Πελατών και Εκπαίδευση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,373.
- Υπόθεση 8 (H5): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,567.
- Υπόθεση 9 (H6): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αντιληπτή Χρησιμότητα ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,790.
- Υπόθεση 10 (H7): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,525.

Υπόθεση 11 (H8): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Πραγματική Χρήση ενός Ανατροφοδοτικού Εργαλείου και την Ανατροφοδοτική Κουλτούρα της επιχείρησης καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών είναι 0,605.

	Χαρακτηριστικά	Συμβατικότητα	Αυτό-αποτελεσματικότητα	Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση	Αντιληπτή Χρησιμότητα	Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης	Πραγματική Χρήση	Ανατροφοδοτική Κουλτούρα
Χαρακτηριστικά	1							
Συμβατικότητα	0,527**	1						
Αυτό-αποτελεσματικότητα	0,613**	0,442**	1					
Εξυπηρέτηση πελατών και Εκπαίδευση	0,562**	0,588**	0,578**	1				
Αντιληπτή Χρησιμότητα	0,564**	0,537**	0,473**	0,395**	1			
Αντιληπτή Ευκολία Χρήσης	0,266**	0,411**	0,326**	0,373**	0,567**	1		
Πραγματική Χρήση	0,695**	0,624**	0,560**	0,466**	0,790**	0,525**	1	
Ανατροφοδοτική Κουλτούρα	0,614**	0,639**	0,478**	0,713**	0,574**	0,503**	0,605**	1

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

Πίνακας 14. Έλεγχος υποθέσεων μεταξύ μεταβλητών έρευνας (συντελεστής Pearson)



Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στο Κεφάλαιο 4. Δηλαδή οι μεταβλητές των χαρακτηριστικών σχεδίου επηρεάζουν άμεσα την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης και αυτές με την σειρά τους επηρεάζουν την πραγματική χρήση.

6.6 Συμπεράσματα

Στο παραπάνω κεφάλαιο, τα ευρήματα της έρευνας έρχονται να κλείσουν το κενό που υπήρχε στην βιβλιογραφία και να αποδείξουν πως η χρήση ανατροφοδοτικών εργαλείων για την ανταλλαγή ανατροφοδοτικών σχολίων συμβάλει στην δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας στον οργανισμό μιας επιχείρησης. Αυτό το συμπέρασμα, έγινε επιτευκτό από την περιγραφή του δείγματος, την αξιοπιστία των μεταβλητών που μελετούσαμε στην έρευνα και τον έλεγχο των υποθέσεων με την συσχέτιση των επί μέρους μεταβλητών της έρευνας.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα, Συμβολή και Περιορισμοί της Έρευνας, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

7.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτής της έρευνας, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν τα συμπεράσματα και η σημασία της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο αλλά και οι περιορισμοί που πιθανόν να υπάρχουν. Τέλος θα παραταθούν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες που θα επιβεβαιώνουν και θα αναλύουν περαιτέρω την συμβολή που έχουν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία στην δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας μίας επιχείρησης.

7.2 Συμπεράσματα Έρευνας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ένα από τα κομμάτια της εταιρείας που ένας υπάλληλος ή ένας υποψήφιος υπάλληλος σκέφτεται και παρατηρεί όταν εργάζεται σε μία εταιρεία ή όταν είναι υποψήφιος για εργασία. Συχνή ερώτηση των υποψήφιων εργαζομένων στο εξωτερικό είναι «Μπορείτε να μου περιγράψετε την κουλτούρα που επικρατεί στην εταιρεία σας;». Ένα κομμάτι της κουλτούρας που έχει αρχίσει να αναπτύσσεται αρκετά τα τελευταία χρόνια είναι η κουλτούρα ανατροφοδότησης η οποία πλέον θεωρείται πολύ σημαντική καθώς οι εταιρείες παρατηρούν πως αν η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι φιλική τότε οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί, παραγωγικοί αλλά και πιστοί προς την εταιρεία και αναρωτιούνται πως μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανατροφοδότησης στον οργανισμό τους αλλά και πως μπορούν να την αναπτύξουν. Ένας τρόπος ανάπτυξης ανατροφοδοτικής

κουλτούρας σε ένα οργανισμό είναι η υιοθέτηση ανατροφοδοτικών εργαλείων. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η σύνδεση της πραγματικής χρήσης ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου με την ανατροφοδοτική κουλτούρα ενός οργανισμού.

Αρχικά στην παρούσα έρευνα έγινε μια παρουσίαση της βιβλιογραφίας της ανατροφοδοτικής κουλτούρας, δηλαδή παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο που εξηγούσε, τι είναι μία ανατροφοδοτική κουλτούρα, οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αναπτυχθεί μία ανατροφοδοτική κουλτούρα σε ένα οργανισμό, ποια τα αποτελέσματα της ανατροφοδοτικής κουλτούρας ενός οργανισμού και τέλος πως μπορεί να μετρηθεί αυτή η ανατροφοδοτική κουλτούρα από τον οργανισμό. (βλέπε κεφάλαιο 2). Στην συνέχεια έγινε παρουσίαση της ανάπτυξης των διάφορων ανατροφοδοτικών εργαλείων της αγοράς και πως αυτά άλλαξαν της συνθήκες που υπήρχαν σε μεγάλες εταιρείες ανά το παγκόσμιο. Παράλληλα παρουσιάστηκε η βιβλιογραφία η οποία παρουσίαζε πως τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να είναι φιλικά προς τον χρήστη ούτως ώστε αυτοί να τα χρησιμοποιούν για την παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων τους και καθώς τα ανατροφοδοτικά εργαλεία θεωρούνται πληροφοριακά συστήματα, η βιβλιογραφία προσαρμόστηκε ανάλογα. (βλέπε κεφάλαιο 3). Κατόπιν στο τέλος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, έγινε ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου με παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί η πραγματική χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου και πως αυτή μπορεί να συνδεθεί με την ανατροφοδοτική κουλτούρα ενός οργανισμού (βλέπε κεφάλαιο 4).

Στο 2 μέρος της διατριβής παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα και αναπτύχθηκε η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής (βλέπε κεφάλαιο 5), ακολούθως έγινε η ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας της έρευνας (βλέπε κεφάλαιο 6). Η έρευνα έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου και στην συνέχεια τα δεδομένα των ερωτηματολογίων επεξεργάστηκαν με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS μέσω του οποίου υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, οι εργαζόμενοι, συμφωνούν μερικώς πως θα σταματούσαν την χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου αν βασικά χαρακτηριστικά του που το καθιστούν φιλικό προς τον χρήστη σταματούσαν να υπάρχουν, παράλληλα οι εργαζόμενοι συμφώνησαν πως τα ανατροφοδοτικά εργαλεία που χρησιμοποιούν είναι συμβατά με το τρόπο που δέχονται και παρέχουν ανατροφοδότηση. Ακολούθως, οι εργαζόμενοι, συμφώνησαν πως τα εργαλεία ανατροφοδότησης που χρησιμοποιούν είναι αυτοαποτελεσματικά, ενώ ήταν ουδέτεροι στο αν η εξυπηρέτηση πελατών και η εκπαίδευση που έγινε πάνω στο ανατροφοδοτικό εργαλείο τους βοήθησε στην χρήση του. Επίσης, οι συμμετέχοντες, συμφώνησαν πως τα ανατροφοδοτικά εργαλεία που χρησιμοποιούν στις εταιρείες τους είναι εύκολα στην χρήση τους αλλά και χρήσιμα στον τρόπο με τον οποίο ανταλλάζουν ανατροφοδότηση. Τέλος οι

συμμετέχοντες συμφώνησαν πως χρησιμοποιούν το εργαλείο ανατροφοδότησης που τους παρέχεται και πως αυτό είναι χρήσιμο στην εταιρεία τους και βοήθησε στην ανάπτυξη ανατροφοδοτικής κουλτούρας.

Τέλος πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Ο έλεγχος έδειξε πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις 8 υπό μελέτη μεταβλητές: χαρακτηριστικά ανατροφοδοτικού εργαλείου, συμβατικότητα ανατροφοδοτικού εργαλείου, εργαλεία ανατροφοδότησης και αυτό-αποτελεσματικότητα, εργαλεία ανατροφοδότησης και εξυπηρέτηση πελατών και εκπαίδευση, αντιληπτή χρησιμότητα ανατροφοδοτικών εργαλείων, αντιληπτή ευκολία χρήσης ανατροφοδοτικών εργαλείων, πραγματική χρήση ανατροφοδοτικών εργαλείων και ανατροφοδοτική κουλτούρα. Όλες οι υποθέσεις της έρευνας επιβεβαιώνονται (βλέπε υποκεφάλαιο 6.5) δηλαδή, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου και την αυτοαποτελεσματικότητα του. Ακολούθως οι συμβατικότητα, αυτοαποτελεσματικότητα, εξυπηρέτηση πελατών και εκπαίδευση είναι θετικά συσχετισμένες με αντιληπτή χρησιμότητα και με την αντιληπτή ευκολία χρήσης. Παράλληλα η αντιληπτή ευκολία χρήσης και αντιληπτή χρησιμότητα είναι θετικά συσχετισμένες η μία με την άλλη και θετικά συσχετισμένες με την πραγματική χρήση. Τέλος, η πραγματική χρήση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου έχει θετική συσχέτιση με την ανατροφοδοτική κουλτούρα, αποδεικνύοντας έτσι την θετική συμβολή των ανατροφοδοτικών εργαλείων στην ανατροφοδοτική κουλτούρα.

7.3 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Η ανατροφοδοτική κουλτούρα είναι μία έννοια που έχει αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια στον κόσμο των επιχειρήσεων του εξωτερικού. Καθώς είναι γνωστό πως μία φιλική και υγιής ανατροφοδοτική κουλτούρα μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων μιας επιχείρησης αλλά και να αναπτύξει αισθήματα εμπιστοσύνης προς την εταιρεία. Οι έρευνες που υπήρχαν μέχρι τώρα ανέλυαν την ανατροφοδοτική κουλτούρα σε μία επιχείρηση και πως αυτή μπορεί να μετρηθεί και να αναπτυχθεί καθώς και το τι προσφέρουν τα ανατροφοδοτικά εργαλεία και πως μπορούν τα πληροφοριακά συστήματα να θεωρηθούν φιλικά προς τον χρήστη. Η παρούσα έρευνα έρχεται να συγκεντρώσει τα παραπάνω στοιχεία και να τα ενώσει κάνοντάς την μοναδική προς το είδος της.

Η συμβολή της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο, είναι εξίσου σημαντική, αφού μέσω της έρευνας οι εταιρείες μπορούν να καταλάβουν την θετική συσχέτιση της πραγματικής χρήσης ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου και της ανατροφοδοτικής κουλτούρας του οργανισμού. Πολλές επιχειρήσεις ψάχνουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να δημιουργήσουν μια ανατροφοδοτική κουλτούρα ανάμεσα στου

υπάλληλους τους, καθώς αυτή μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα τους αλλά και την εμπιστοσύνη τους προς την εταιρεία, καθιστώντας έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη ανατροφοδοτικής κουλτούρας μέσω ανατροφοδοτικών εργαλείων σε μία επιχείρηση.

Επίσης η έρευνα συμβάλει και στην βοήθεια σχεδίασης ανατροφοδοτικών εργαλείων αφού αποδεικνύει πως οι συμμετέχοντες τις έρευνας θα σταματούσαν την χρήση του ανατροφοδοτικού εργαλείου αν αυτό ξαφνικά αφαιρούσε κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται άμεσα με την αυτοαποτελεσματικότητα του εργαλείου όπως για παράδειγμα η ευελιξία του εργαλείου, η ανοχή στα λάθη και η παρουσίαση προβλημάτων τα λεγόμενα bugs. Παράλληλα, η σχεδίαση των χαρακτηριστικών των ανατροφοδοτικών εργαλείων με αυτονόητο τρόπο βρίσκεται στα δύο πρώτα σημαντικότερα χαρακτηριστικά χρήση, αφού οι συμμετέχοντες θεωρούν πως αν τα χαρακτηριστικά του ανατροφοδοτικού εργαλείου είναι αυτονόητα θα μπορούν να παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια χωρίς εύκολα. Τέλος σημαντικό είναι οι εταιρείες πρώτα να αποφασίσουν τι αναζητούν σε ένα ανατροφοδοτικό εργαλείο και ποιες είναι οι ανάγκες τους και μετά να προχωρήσουν στην αγορά ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου.

7.4 Περιορισμοί Έρευνας

Στην παρακάτω ενότητα αυτού του κεφαλαίου θα αναφερθούν οι περιορισμοί που υπάρχουν στην έρευνα για την καλύτερη αξιολόγησή της. Καθώς η έρευνα αναφέρεται σε εργαζόμενους από διάφορες εταιρείες ανά το παγκόσμιο και η κάθε μία χρησιμοποιεί διαφορετικό ανατροφοδοτικό εργαλείο, πρέπει να αναφερθεί πως το κάθε ανατροφοδοτικό εργαλείο διαφέρει σημαντικά τόσο στα χαρακτηριστικά του όσο και στην ποιότητά του, ακολούθως το είδος του ανατροφοδοτικού εργαλείου επηρεάζει άμεσα την πραγματική χρήση του και παράλληλα την δημιουργία ανατροφοδοτικής κουλτούρας στον οργανισμό.

Επίσης ο τρόπος χειρισμού ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου εξαρτάτε άμεσα από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και πως το τμήμα αυτό παρουσίασε και εφάρμοσε το ανατροφοδοτικό εργαλείο στους εργαζόμενους της επιχείρησης, καθώς η εφαρμογή και παρουσίαση ενός εργαλείου επηρεάζουν άμεσα την γνώμη του εργαζόμενου και παράλληλα την πραγματική χρήση του.

Τέλος η έρευνα βάσισε την σύνδεση ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου με την κουλτούρα ανατροφοδότησης σε δύο άρθρα που περιγράφουν την αλλαγή στην κουλτούρα ανατροφοδότησης μετά

την εισαγωγή ενός ανατροφοδοτικού εργαλείου στην επιχείρηση, κάνοντάς την έρευνα μοναδική τόσο στην Ελλάδα και στην Κύπρο.

7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι περιορισμοί της έρευνας που αναφέρθηκαν στην παραπάνω ενότητα του κεφαλαίου μπορούν να ανοίξουν πολλούς δρόμους για μελλοντικές έρευνες καθώς αυτές μπορούν να επικεντρωθούν σε ένα μόνο ανατροφοδοτικό εργαλείο στην αγορά ή σε πολλά συγκεκριμένα και να τα συνδέσουν με την δημιουργία και την ανάπτυξη ανατροφοδοτικής κουλτούρας των οργανισμών που τα χρησιμοποιούν.

Επίσης η μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αναπτύξουν την έρευνα συγκεντρώνοντας περισσότερα ερωτηματολόγια κάνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας πιο ακριβή. Τέλος οι ερευνητές θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν χώρες που έχουν την ίδια ή παρόμοια εργασιακή κουλτούρα μεταξύ τους και να γίνει ξανά η έρευνα εστιάζοντας και επιβεβαιώνοντας έτσι την έρευνα σε διαφορετικές εργασιακές κουλτούρες χωρών.

Βιβλιογραφία

- (2022). Retrieved from Statistics How To: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>
- Bhandari, P. (2020, July 9). *Descriptive Statistics | Definitions, Types, Examples*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.com/statistics/descriptive-statistics/>
- Bing-You, R., Ramesh, S., Hayes, V., Varaklis, K., Ward, D., & Blanco, M. (2019). The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perceptions of residents at three institutions. *Medical Education Online*.
- Cleave, P. (2021, January 18). *Advantages of Questionnaires in Online Research*. Retrieved from SmartSurvey: <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/advantages-of-questionnaires-in-online-research>
- Davis, F. D. (1985, December 20). A technology Acceptance model for Empirically testing new end-user information systems: theory and results. Cambridge, Massachusetts, U.S.A: Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1987). *User acceptance of information systems: the technology acceptance model (TAM)*. Michigan: University of Michigan.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp. 319-339.
- Dweck, C. (2015, September 22). *Student Well-Being*. Retrieved from EducationWeek: <https://www.edweek.org/leadership/opinion-carol-dweck-revisits-the-growth-mindset/2015/09>
- Edgerly, H., Easter, J., & Wilcox, J. (2018). Creating a Positive Feedback Culture: Eight Practical Principles to Improve Students' Learning. *Science Scope 041(05)*, pp. 43-49.
- Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2021, September 30). *This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience*. Retrieved from McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>
- Frey, B. B. (2018). *Sage research methods*. Retrieved from Sage: <https://methods.sagepub.com/reference/the-sage-encyclopedia-of-educational-research-measurement-and-evaluation/i19094.xml>
- Gaille, L. (2020, January 27). *20 Advantages and Disadvantages of Survey Research*. Retrieved from Vittana Personal Finance Blog: <https://vittana.org/20-advantages-and-disadvantages-of-survey-research>
- Grímsson, S. I. (2017, August 10). Retrieved from Skemman: <http://hdl.handle.net/1946/28662>

- Jen-Her Wu, S.-C. W.-M. (2007). Mobile computing acceptance factors in the healthcare industry: A structural equation model. *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 76, Issue 1, pp. 66-77.
- JOSHBERSIN. (2019, April 14). *Employee Engagement 3.0 – From Feedback to Action*. Retrieved from Josh Bersin: <https://joshbersin.com/2019/04/employee-engagement-3-0-from-feedback-to-action/>
- JOSHBERSIN. (2021, April 27). *The Tale Of Performance Management Tools: 15Five, Lattice, BetterWorks, And More....*. Retrieved from Josh Bersin: <https://joshbersin.com/2021/04/the-tale-of-performance-management-tools-15five-lattice-and-many-more/>
- Jouany, V., & Mäkipää, M. (2022). *8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2022 [INFOGRAPHIC]*. Retrieved from Haiilo: <https://haiilo.com/blog/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know/>
- Koohang, A. (2004). Expanding the Concept of Usability . *Informing Science Journal Vol 7*, 129-141.
- Kurter, H. L. (2020, October 31). *6 Ways To Build A Feedback Driven Culture That Inspires Healthy Communication*. Retrieved from Fobes: <https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2020/10/31/6-ways-to-build-a-feedback-driven-culture-that-inspires-healthy-communication/?sh=6fce97965ec5>
- Lane, M. (2014). University staff adoption of iPads: An empirical study using an extended TAM model. *Australasian Journal of Information Systems* 18(3), pp. 53-74.
- Lehoux, P. (2004, October 5). *Human factors guidelines for terminal interface design*. Retrieved from BMC Health Services Research: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/4/28>
- Liu, I.-F. (2010). Extending the TAM model to explore the factors that affect Intention to Use an Online Learning Community. *Computers & Education*, Vol. 54, Issue 2, pp. 600-610.
- Maltese, A. (2021, July 27). *What is Employee Feedback Software and How to Choose the Right One*. Retrieved from Quantum Work Place: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-feedback-software>
- Manuel, L., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resources Management Review* 12(1), pp. 81-100.
- Matthews, J., & Williams, J. (1984). The User Friendly Index: A New Tool. *Online* 8(3), pp. 31-34.
- Meads, J. (1985). Friendly or Frivolous? *Datamation*, Vol 31, Issue 7, pp. 96-100.
- Melpomeni Anysiadou, G. H. (2021). Dimensions of Mobile-banking in Greece During Covid-19. *Economics*, Vol 10, Issue 1, pp. 8-20.
- Meyer, K., & Harper, M. (1984). User Friendliness. *MIS Quarterly*, Vol 8, No.1, 1-3.

- Miller, J., & Khera, O. (2010). Digital Library Adoption and the Technology Acceptance Model: A Cross-Country Analysis. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* 40(6), pp. 1-19.
- Morland, D. V. (1983). Human factors guidelines for terminal interface design. *Communications of the ACM*, 484-494.
- Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4), pp. 789-822.
- Pati, R., & Garud, N. (2021). Role of Feedback on Innovative Outcomes: Moderating Role of Resource-Constrained Environments. *IEEE Transactions on Engineering Management Vol 68, Issue 3*, 685-698.
- Ryba, K. (2021, July 20). *10 tips for Building a Feedback Culture*. Retrieved from Quantum Workplace: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/10-tips-for-building-a-feedback-culture>
- Shapiro, N., & Anderson, R. H. (1989). *Beyond User Friendly*. Santa Monica: The RAD Corporation.
- Sowers, C. (2018, August 20). *There are two kinds of feedback. You have to look hard for one of them*. Retrieved from Medium: <https://medium.com/management-matters/there-are-two-kinds-of-feedback-you-have-to-look-hard-for-one-of-them-5c1cfca064f2>
- Tenney, M. (2021). *What Is A Feedback-Rich Culture*. Retrieved from Business Leadership Today: <https://businessleadershiptoday.com/what-is-a-feedback-rich-culture/>
- Zappa, L. (2022). *6 Different types of Survey questions you should use*. Retrieved from UserReport: <https://www.userreport.com/blog/6-different-types-of-survey-questions-you-should-use/>

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Ονομάζομαι Μαρία Αναστασία Θεμιστοκλέους και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών "Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα" της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διατριβής μου διερευνώ την επίδραση των ανατροφοδοτικών εργαλείων στη διαμόρφωση ανατροφοδοτικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις.

Θα ήθελα να ζητήσω τη συμβολή σας στην επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας που διεξάγω με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Δε θα χρειαστείτε περισσότερα από 15 λεπτά για να απαντήσετε στις ερωτήσεις. Παρακαλώ να λάβετε υπόψη ότι η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και ότι μπορείτε να αποσυρθείτε όποια στιγμή το επιθυμείτε. Πρόσθετα, δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή σας είναι το να χρησιμοποιείται ανατροφοδοτικά εργαλεία στην επιχείρησή σας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας στην Έρευνα.

Με εκτίμηση

Μαρία Αναστασία Θεμιστοκλέους

email: anastasia.themi@gmail.com

My name is Maria Anastasia Themistocleous and I am a student at the Master's program of "Management, Technology and Quality" of the Department of Economic Science and Management, of the Open University of Cyprus and for my thesis I am researching the effect of feedback tools at the creation of feedback culture in the companies.

I would like to ask for your contribution to the successful completion of the research I am conducting by completing the questionnaire that follows. You will not need more than 15 minutes to answer the questions. Please note that your participation in the survey is voluntary and that you can withdraw at any time. Additionally, there are no correct or incorrect answers and the data collected will be anonymous and will be used strictly for the purposes of this research.

A requirement for your participation is to use feedback tools in your business.

To access the English version of the questionnaire please click the following link:

<https://forms.gle/WzZKEfvqRRmbFz8L7>

Yours sincerely

Maria Anastasia Themistocleous

email: anastasia.themi@gmail.com

Ενότητα 1: Εισαγωγικές ερωτήσεις

A. Παρακαλώ συμπληρώστε τα προσωπικά σας στοιχεία

1. Φύλο:

Άντρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

2. Ηλικία:

18-25		26-35		36-45		46-55		55+	
-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

3. Θέση στην εταιρεία που εργάζεστε:

Εργαζόμενος		Στέλεχος	
-------------	--	----------	--

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά:

0-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30		30+	
-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που βρίσκεστε τώρα;

0-2		3-5		6-8		9-10		10+	
-----	--	-----	--	-----	--	------	--	-----	--

Ενότητα 1: Εισαγωγικές ερωτήσεις

A. Η εταιρεία σας

1. Τομέας/Κλάδος Εταιρείας:.....

2. Χρόνια λειτουργίας της εταιρείας:

1-5		6-10		11-15		16-20		20+	
-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-----	--

3. Αριθμός Εργαζομένων:

1-9		10-49		50-249		249+	
-----	--	-------	--	--------	--	------	--

4. Χώρα εταιρείας:.....

Ενότητα 2: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Συμβατικότητα

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στο κατά πόσο Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ) που χρησιμοποιείτε στη δουλειά είναι συμβατό ή όχι με τον τρόπο που επιθυμείτε να λαμβάνετε ή/και να παρέχετε ανατροφοδότηση. Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα) τον αριθμό που σας εκφράζει.

1. Χρήση του Εργαλείου Ανατροφοδότησης (ΕΑ):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Δεν Διαφωνώ ή Συμφωνώ	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1.α Είναι συμβατή με τις περισσότερες							

πτυχές του τρόπου που παρέχω							
1.β Ταιριάζει με τον τρόπο που μου αρέσει να παρέχω ανατροφοδότηση							
1.γ Ταιριάζει στο στυλ που χρησιμοποιώ κατά την παροχή ανατροφοδότησης							
1.δ Υποστηρίζει όλες τις ανάγκες μου σχετικά με την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης							
1.ε Είναι συμβατή με τις περισσότερες πτυχές του τρόπου που λαμβάνω ανατροφοδότηση							
1.ζ Ταιριάζει με τον τρόπο που μου αρέσει να λαμβάνω ανατροφοδότηση							

Ενότητα 3: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτό-αποτελεσματικότητα

Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 (Απολύτως απίθανο) έως το 7 (Απόλυτα πιθανό) τον αριθμό που εκφράζει το κατά πόσο θα θεωρείτε ότι μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο ανατροφοδότησης για να πραγματοποιήσετε/λάβετε ανατροφοδότηση:

1. Θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω το Εργαλείο Ανατροφοδότησης (ΕΑ):

	Απόλυτα απίθανο	Απίθανο	Μερικώς απίθανο	Δεν έχω άποψη	Μερικώς πιθανό	Πιθανό	Απόλυτα πιθανό
1.α Ακόμη και αν δεν υπήρχε κανείς τριγύρω για να μου πει τι να κάνω							
1.β Ακόμη και αν δεν είχα χρησιμοποιήσει ποτέ ένα σύστημα όπως αυτό πριν Μόνο αν είχα χρησιμοποιήσει κάποιο παρόμοιο σύστημα πριν από αυτό για να κάνω την ίδια δουλειά							
1.γ Μόνο αν είχα χρησιμοποιήσει κάποιο παρόμοιο σύστημα πριν από αυτό για να κάνω την ίδια δουλειά							
1.δ Μόνο αν η εταιρεία μου πρόσφερε							

βοηθητικό υλικό							
1.ε Μόνο αν τα χαρακτηριστικά του ήταν αυτονόητα							

Ενότητα 4: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αυτό-αποτελεσματικότητα

Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 (Απολύτως απίθανο) έως το 7 (Απόλυτα πιθανό) τον αριθμό που εκφράζει το κατά πόσο θα θεωρείτε ότι μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο ανατροφοδότησης για να πραγματοποιήσετε/λάβετε ανατροφοδότηση:

	Ποτέ Πάντα						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ένα συγκεκριμένο άτομο είναι διαθέσιμο για βοήθεια σε δυσκολίες κατά τη χρήση του ΕΑ:							
2. Διατίθενται εξειδικευμένες οδηγίες και εκπαίδευση σχετικά με το λογισμικό του ΕΑ:							
3. Έχω στη διάθεσή μου εξειδικευμένα προγράμματα ή σύμβουλο/ους για την εκπαίδευση:							

Ενότητα 5: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα

Παρακαλώ συμπληρώστε από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ Απόλυτα) το κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:

	Διαφωνώ Απόλυτα				Συμφωνώ		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Η χρήση ΕΑ για την λήψη ανατροφοδότησης βελτιώνει την απόδοσή μου στη θέση/ρόλο μου:	1	2	3	4	5	6	7
2. Η χρήση του ΕΑ ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου στο να παρέχω ανατροφοδότηση:	1	2	3	4	5	6	7
3. Το ΕΑ είναι χρήσιμο για την επιχείρηση:	1	2	3	4	5	6	7
4. Είναι εύκολο να χρησιμοποιώ το ΕΑ:	1	2	3	4	5	6	7
5. Μπορώ να χρησιμοποιήσω το ΕΑ με τα προσόντα που έχω:	1	2	3	4	5	6	7
6. Μου ήταν εύκολο για γίνω επιδέξιος/α στη χρήση του ΕΑ:	1	2	3	4	5	6	7
7. Χρησιμοποιώ το ΕΑ για να προσφέρω ανατροφοδοτικά σχόλια όσο συχνά χρειάζεται:	1	2	3	4	5	6	7
8. Όποτε είναι δυνατόν,	1	2	3	4	5	6	7

χρησιμοποιήσω το EA για να προσφέρω ανατροφοδοτικά σχόλια:							
9. Χρησιμοποιώ συχνά το EA για να προσφέρω ανατροφοδότηση:	1	2	3	4	5	6	7

Ενότητα 6: Εργαλεία Ανατροφοδότησης και Χαρακτηριστικά

Παρακαλώ συμπληρώστε από το 1 (Απολύτως απίθανο) έως το 7 (Απολύτως πιθανό) κατά πόσο θα σταματούσατε να χρησιμοποιείται το EA αν τα παρακάτω χαρακτηριστικά δεν υπήρχαν:

	Απολύτως Απίθανο			Απολύτως Πιθανό			
1. Το EA που χρησιμοποιώ μου δίνει την ευελιξία να πραγματοποιήσω εργασίες με διαφορετικούς τρόπους:	1	2	3	4	5	6	7
2. Το EA που χρησιμοποιώ με ενημερώνει όταν κάνω λάθη:	1	2	3	4	5	6	7
3. Το EA που χρησιμοποιώ μου επιτρέπει να διορθώσω εύκολα τυχόν λάθη μου:	1	2	3	4	5	6	7

4. Το σύστημα του ΕΑ που χρησιμοποιώ δεν παρουσιάζει προβλήματα:	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Ενότητα 7: Ανατροφοδοτική κουλτούρα

Παρακαλώ συμπληρώστε από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ Απόλυτα) το κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:

	Διαφωνώ Απόλυτα				Συμφωνώ		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Μου είναι εύκολο να ζητήσω από συναδέρφους μου γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια:	1	2	3	4	5	6	7
2. Βρίσκω εύκολη την παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων στον προϊστάμενό μου ή σε άλλα στελέχη στην επιχείρηση:	1	2	3	4	5	6	7
3. Λαμβάνω γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια σε εβδομαδιαία βάση:	1	2	3	4	5	6	7
4. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να παρέχουν γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια διαμορφωτικού χαρακτήρα για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν:	1	2	3	4	5	6	7
5. Τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται πως δυσκολεύονται στο να παρέχουν ανατροφοδοτικά σχόλια οποιασδήποτε μορφής στους υφισταμένους τους:	1	2	3	4	5	6	7

6. Ζητάω ενεργά/ προληπτικά γραπτά ανατροφοδοτικά σχόλια από τον προϊστάμενό μου:	1	2	3	4	5	6	7
7. Τα γραπτά διαμορφωτικά ανατροφοδοτικά σχόλια με βοήθησαν άμεσα να βελτιώσω την απόδοσή μου:	1	2	3	4	5	6	7
8. Δε φοβάμαι να λαμβάνω ή να παρέχω ανατροφοδοτικά σχόλια:	1	2	3	4	5	6	7
9. Καταλαβαίνω πως η ανατροφοδότηση που παρέχω και λαμβάνω έχει ως στόχο την ανάπτυξή μου και όχι την τιμωρία:	1	2	3	4	5	6	7
10. Η λήψη και παροχή ανατροφοδοτικών σχολίων βοήθησε στη διαμόρφωση μίας φιλικής κουλτούρας ανατροφοδότησης στην εταιρείας μας:	1	2	3	4	5	6	7
11. Πιστεύω πως το EA που χρησιμοποιούμε βοήθησε την εταιρεία μου να δημιουργήσει μία θετική προς την ανατροφοδότηση κουλτούρα	1	2	3	4	5	6	7