



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

## **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση  
Ανθρώπινων Πόρων**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ο αντίκτυπος των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη με προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσίας στον Ελληνικό τομέα λιανικής.

Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και της εργασιακής συμμετοχής.

του

**ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ιανουάριος 2021

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Κάτου για την εξαιρετική συνεργασία και την καθοδήγηση της κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου.

Τον Μεταδιδάκτορα κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη για τις γνώσεις που μου μετέδωσε και την βοήθεια του στο στατιστικό πρόγραμμα Smart-Pls .

Την Διδάκτορα κ. Γιαννή Μαρία για την ανεξάντλητη στήριξη και βοήθεια της συμβάλλοντας στην ενδυνάμωση της προσπάθειάς μου για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου.

Την Χατζησάββα Μαίρη για την υπομονή και την στήριξη της.

## **Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τον αντίκτυπο των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, (high performance work practices, HPWPs) στην οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, ΟΣΠ (organizational citizenship behavior, OCB) με προσανατολισμό στην υπηρεσία (service oriented). Στην έρευνα συμμετείχαν 79 εργαζόμενοι από τον κλάδο του λιανεμπορίου. Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων αλλά και για την διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των σταθερών και ανεξάρτητων μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο δομικών εξισώσεων (Structural Equation Modeling, SEM) μερικών ελάχιστων τετραγώνων (Partial Least Squares, PLS) με την βοήθεια του προγράμματος SmartPLS 3.3.

Η έρευνα αποκαλύπτει την θετική συνεισφορά των HPWPs στην ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες (service climate), καθώς επίσης και την θετική συνεισφορά της εργασιακής συμμετοχής (job involvement) στην ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Ως συνέπεια, η προσπάθεια των εργαζόμενων και η ταύτιση με τις θέσεις εργασίας τους οδηγεί σε υπέρβαση των επίσημων καθηκόντων τους και σε συμπεριφορές προσανατολισμένες στην υπηρεσία.

Αποδεικνύεται πως η εργασιακή συμμετοχή λειτουργεί σαν ενδιάμεση μεταβλητή, μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος και της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Δεν αποδεικνύεται, όμως, ότι το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες λειτουργεί σαν ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ των HPWPs και της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να συμβάλουν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανεμπορίου. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναπτύξουν HPWPs με προσανατολισμό στις υπηρεσίες.

**Λέξεις Κλειδιά:**

εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες, εργασιακή συμμετοχή, οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

## **Abstract**

This research examines the impact of high-performance working practices (HPWPs), on service-oriented citizenship behavior (SO-OCB). In the survey, 79 employees participate in the retail sector. The Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM), method is used to analyze and process the data as well to investigate the relationships between dependent and independent variables by using the SmartPLS 3.3 software.

The research reveals the positive contribution of high-performance work practices on the development of the organizational climate in service as well the positive contribution to the job involvement on the service-oriented OCB. As a result, the efforts of employees and their involvement with their jobs lead to their official duties being exceeded drive to service-oriented OCB. It turns out that labor participation acts as mediator between the organizational climate in service and the service-oriented OCB.

However, not proven that the service climate acts as a mediator between HPWPs and the service-oriented OCB. The results of the survey can contribute to the management of human resources in companies active in the retail sector. They should therefore develop high-performance working practices oriented in service.

**Key Words:**

high performance work practices, service climate, job involvement, service oriented OCB

## Συντομογραφίες-Ακρωνύμια

Πίνακας 1. Συντομογραφίες-Ακρωνύμια

Συντομογραφία	Πλήρης όρος στα αγγλικά	Πλήρης όρος στα ελληνικά - ακρωνύμιο στα ελληνικά
HPWS	High Performance Work Systems	Εργασιακά Συστήματα Υψηλής Απόδοσης
HPWPs	High Performance Work Practices	Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης
PLS	Partial Least Squares	Μερικά Ελάχιστα Τετράγωνα
SEM	Structural Equation Modeling	Μοντέλο Δομικών εξισώσεων
EFA	Exploratory Factor Analysis	Διερευνητική ανάλυση παραγόντων
VIF	Variance Inflation Factors	Παράγοντας πληθωρισμού Διασποράς
CFA	Confirmatory Factor Analysis	Επιβεβαιωτική Ανάλυση παραγόντων
OCB	Organizational Citizenship Behavior	Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη - ΟΣΠ
AMO	Ability, Motivation, Opportunity to Perform	Ικανότητα, Παρακίνηση, Ευκαιρία για απόδοση
HRM	Human Resource Management	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - ΔΑΠ
SHRM	Strategic Human Resource Management	Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων - ΣΔΑΠ
CB-SEM	Covariance-based SEM	Δομικό μοντέλο βάση την συνδιακύμανση
HCMs	Hierarchical Component Models	Ιεραρχικά μοντέλα Συνιστωσών
HOCs	Higher-order Components	Συνιστώσες Υψηλότερης τάξης
LOCs	Lower-order Components	Συνιστώσες Χαμηλότερης Τάξης

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Συνοτομογραφίες-Ακρωνύμια.....	5
Κατάλογος σχημάτων.....	8
Κατάλογος πινάκων.....	8
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	8
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ -ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.Εισαγωγή.....	9
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ-ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	11
2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	11
2.1 Εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης (High performance work systems - HPWS).....	11
2.2 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (High performance work practices - HPWPs).....	14
2.3 Οι επιδράσεις των HPWPs.....	16
2.4 Οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες (service climate).....	17
2.5 Οι HPWPs και το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες.....	18
2.6 Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη - ΟΣΠ (Organizational citizenship behavior - OCB).....	19
2.7 Η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία (Service oriented OCB).....	20
2.8 Οι HPWPs και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.....	21
2.9 Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.....	21
2.10 Εργασιακή συμμετοχή (job involvement).....	23
2.11 Η εργασιακή συμμετοχή και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.....	24
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΣΕΓΓΙΣΗ.....	26
3.Μεθοδολογία.....	26
3.1 Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου.....	26
3.2 Είδος έρευνας.....	26
3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	27
3.4 Ερευνητικές υποθέσεις.....	27
4. Αποτελέσματα έρευνας.....	28

4.1 Ανάλυση δείγματος .....	28
4.2 Ανάλυση παραγόντων .....	34
4.3 Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας .....	34
4.4 Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA) .....	36
4.5 Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων .....	37
4.6 Αποτελέσματα .....	43
5. Συμπεράσματα.....	44
5.1 Προτάσεις .....	46
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	47
Κατάλογος Αναφορών .....	48
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	48
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	59
Ιστότοποι .....	59

## Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1. Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο - 1 <sup>ο</sup> Βήμα.....	40
Σχήμα 2. Τελικό μοντέλο (two-step approach model) - 2 <sup>ο</sup> Βήμα .....	42

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.Συντομογραφίες - Ακρωνύμια .....	5
Πίνακας 2. Κλάδος λιανεμπορίου .....	29
Πίνακας 3. Φύλο .....	30
Πίνακας 4. Ηλικία .....	30
Πίνακας 5. Εκπαίδευση .....	31
Πίνακας 6. Χρόνια υπηρεσίας .....	32
Πίνακας 7. Είδος της απασχόλησης .....	33
Πίνακας 8. Θέση στην ιεραρχία .....	33
Πίνακας 9. Cronbach's alpha .....	36
Πίνακας 10. Construct Reliability and Validity .....	36
Πίνακας 11. Discriminant Validity .....	37
Πίνακας 12. The four types of hierarchical latent variable models.....	39
Πίνακας 13. Η προσέγγιση δύο βημάτων (two step approach) αξιολόγησης PLS-SEM.....	41
Πίνακας 14. Path Coefficients .....	42
Πίνακας 15. Specific indirect effects .....	43
Πίνακας 16. Summary of Paths Coefficients and Significance levels .....	44

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Κλάδος λιανεμπορίου .....	28
Διάγραμμα 2. Φύλο .....	29
Διάγραμμα 3. Εκπαίδευση .....	31
Διάγραμμα 4. Είδος απασχόλησης .....	32
Διάγραμμα 5. Θέση στην ιεραρχία .....	33



## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ -ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.Εισαγωγή

Το λιανεμπόριο αλλάζει σε όλο τον κόσμο με ταχείς ρυθμούς. Η διεθνοποίηση, η ενοποίηση και ο εντατικός ανταγωνισμός τιμών, έχουν καθορίσει νέα σημεία αναφοράς για τον ανταγωνισμό. Οι νέες, όλο και πιο ετερογενείς τάσεις των καταναλωτών και των προϊόντων θέτουν συνεχώς νέες απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου, με τη βιωσιμότητα να αποτελεί σημαντικό θέμα για αυτές (Finne & Sivonen, 2008).

Αν και το λιανικό εμπόριο στην Ευρώπη εξακολουθεί να κυριαρχείται αριθμητικά από μικρά καταστήματα και μικρούς οργανισμούς, σε όλες τις αγορές και σε όλους τους λιανικούς τομείς το μερίδιό τους στις πωλήσεις μειώνεται καθώς η ανταγωνιστική τους θέση εξασθενεί σε σχέση με τις οργανωμένες μορφές λιανικού εμπορίου. Ωστόσο, παρά τις μακροοικονομικές αυτές αλλαγές στην ανόργανη δομή, ο ανταγωνισμός στο λιανικό εμπόριο εξακολουθεί να διεξάγεται σε τοπικό επίπεδο (Burt, 2010).

Η ποιότητα της απόδοσης του προσωπικού είναι επίσης σημαντική για τους εμπόρους λιανικής πώλησης αγαθών. Και αυτό γιατί κατά τη διάρκεια κρίσιμων σταδίων της διαδικασίας αγοράς, η ικανότητα του προσωπικού, η φιλικότητα και ο ενθουσιασμός μπορούν να κάνουν μια πώληση και να συμβάλουν στη σταθεροποίηση της πίστης των πελατών στο κατάστημα. Η απουσία αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα (Hirschman, 2011). Δεδομένου ότι ο κόσμος της υπηρεσίας κυριαρχείται όλο και περισσότερο από την τεχνολογία, ειδικά έναντι της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Freeland, 2003), η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές γίνεται όλο και πιο προβληματική. Κάτι τέτοιο θα αποτραπεί μόνο αν κάποιος χρησιμοποιεί αλλαγές στην οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational behavior) με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ως όχημα για μια τέτοια διαφοροποίηση (Schneider et al., 2009). Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση την οποία έχουν στη συμπεριφορά τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στο πλαίσιο των οργανισμών, με κύριο στόχο την εφαρμογή της γνώσης αυτής στην κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Robbins & Judge, 2018, σελ.37).

Ο Cable (2007) αναφέρει ότι ο στόχος των αλλαγών αυτών θα είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός κλίματος (climate) που προωθεί την αριστεία των υπηρεσιών και τις συμπεριφορές που επικεντρώνονται στην υπηρεσία από την πλευρά των εργαζομένων. Η δημιουργία τέτοιων κλιμάτων δεν είναι εύκολη, αλλά είναι εφικτή. Οι πιθανές αποδόσεις στην ικανοποίηση των πελατών, στις ταμειακές ροές, και στην αγοραία αξία υπάρχουν στην πραγματικότητα (Schneider et al., 2009).

Ο κόσμος έχει αλλάξει δραματικά μέσα σε λίγους μήνες με την εξάπλωση του νέου coronavirus, COVID-19. Αυτή η πανδημία έχει αλλάξει τις ζωές των ανθρώπων και έχει προκαλέσει τον όλεθρο στην παγκόσμια οικονομία. Ενώ οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του COVID-19 δεν έχουν ακόμη προσδιοριστεί, ο άμεσος αντίκτυπός του στο λιανικό εμπόριο είναι σημαντικός (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Ανάλογος είναι ο αντίκτυπος στην προσαρμογή των εργαζομένων, στην ευημερία τους, στους χώρους εργασίας τους (Donthu & Gustafsson, 2020). Οι εργαζόμενοι σε χώρους εργασίας με περιορισμένη υιοθέτηση των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης, (high performance work practices, HPWPs) παρουσίασαν υψηλή εντατικοποίηση της εργασίας και αντίστοιχα, κακή υγεία και ευεξία (well-being) (Ogbonnaya, Daniels, Connolly, & Veldhoven, 2017). Στην Ελλάδα οι λιανικές πωλήσεις συρρικνώθηκαν 1 % από έτος σε έτος τον Αύγουστο του 2020, μετά από μια προς τα κάτω αναθεωρημένη πτώση 2,8% τον προηγούμενο μήνα. Στο δεύτερο τρίμηνο του 2020 οι λιανικές πωλήσεις συρρικνώθηκαν -10,1% (2020,Q2).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί η σχέση των HPWPs με την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, ΟΣΠ (organizational citizenship behavior, OCB) με προσανατολισμό στην υπηρεσία (service oriented) των εργαζομένων στο λιανεμπόριο στην Ελλάδα. Στο λιανεμπόριο η κατανάλωση που προέρχεται από την λιανική υπηρεσία-εξυπηρέτηση χαρακτηρίζεται από έναν μεμονωμένο καταναλωτή που αλληλοεπιδρά με μεμονωμένους υπαλλήλους (Jayawardhena & Farrell, 2011). Οι Jain, Malhotra και Guan (2012) αναφέρουν ότι η συμπεριφορά προσανατολισμένη στις υπηρεσίες ασκεί σημαντική θετική επίδραση στην πίστη των πελατών. Η ΟΣΠ και η παραγωγικότητα των πωλήσεων σχετίζονται πολύ θετικά. Αυτό υποδηλώνει ότι η ΟΣΠ είναι ένας δείκτης συμπεριφοράς της προσπάθειας των εργαζομένων. Από την άλλη η παραγωγικότητα των πωλήσεων, μέσα από την upselling (πουλώντας επιπλέον προϊόντα) συμπεριφορά, είναι ένα αντικειμενικό μέτρο της προσπάθειας των εργαζομένων (Zacher & Jimmieson, 2013).

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ-ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

#### 2.1 Εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης (High performance work systems - HPWS)

Πολλοί μελετητές και επαγγελματίες έχουν επικεντρωθεί στη σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ΔΑΠ (human resource management, HRM) κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, επειδή οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν την ατομική και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν την στάση και την συμπεριφορά τους (Sultana & Johari, 2017). Η ΔΑΠ ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στη δουλειά του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση, και ανταμοιβή των εργαζόμενων της επιχείρησης, όπως και την παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας (Dessler, 2015, σελ.26).

Η έρευνα για την ΔΑΠ έχει διεξαχθεί τόσο σε μικρό επίπεδο (micro-level) όσο και σε μακρο επίπεδο (macro-level). Η μικρο-έρευνα επικεντρώνεται στις επιπτώσεις των πρακτικών της ΔΑΠ, στα άτομα. Η μακρο-έρευνα εξετάζει τον αντίκτυπο των πρακτικών της ΔΑΠ στην οργανωσιακή απόδοση. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα σύνολα πρακτικών της ΔΑΠ έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση (Batt, 2002·Huselid, 1995) και ότι αυτή η σχέση δεν περιορίζεται μόνο στις κατασκευαστικές εταιρείες, (Tsaur & Lin, 2004·Zerbe et al., 2009) αλλά ισχύει επίσης για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών (Nasurdin, Ahmad, & Ling, 2012).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η αυξανόμενη προσοχή στο πώς οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του εργατικού δυναμικού τους με την διοίκηση της ΔΑΠ άνοιξε το δρόμο για μια νέα ροή της έρευνας, γνωστή ως στρατηγική της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ΣΔΑΠ (strategic human resource management, SHRM). Η στρατηγική ΔΑΠ επιδιώκει να κατανοήσει πώς, πότε και γιατί οι δραστηριότητες της ΔΑΠ επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού (Flores, Posthuma, & Campion, 2016). Κατά τον Dessler (2015, σελ.53) ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οριστεί το σύνολο των παραγόντων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία της από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών της, ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η ΣΔΑΠ αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων, οι οποίες παράγουν τις ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζόμενων που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους (Dessler, 2015, σελ.54).

Τρεις προσεγγίσεις έχουν προκύψει στην έρευνα της στρατηγικής ΔΑΠ: Η καθολική, (universalistic) η ενδεχομενική (contingency) και το συμπτωτικό (configurational) (Delery & Doty, 1996). Η καθολική προοπτική υποστηρίζει την ανεξαρτησία, και την ιδέα ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές και οι πολιτικές ΔΑΠ είναι αμοιβαία ανεξάρτητες στον καθορισμό των επιχειρηματικών αποδόσεων. Το ενδεχομενικό μοντέλο τάσσεται υπέρ της ακολουθίας, υποστηρίζοντας την ιδέα ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές ακολουθούνται από τις πολιτικές ΔΑΠ για τον καθορισμό των επιχειρηματικών αποδόσεων. Το συμπτωτικό μοντέλο υποστηρίζει την αλληλεξάρτηση, ότι δηλαδή οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι αλληλένδετες με τις πολιτικές ΔΑΠ για τον καθορισμό της επιχειρηματικής απόδοσης (Katou & Budhwar, 2008). Οι πρακτικές ΔΑΠ αποδίδουν καλύτερα όταν α) ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού, το εξωτερικό περιβάλλον, τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες και β) όταν ευθυγραμμίζονται αμοιβαία σε ένα συμπληρωματικό και συνεργατικό πακέτο. Αυτά τα δυο χαρακτηριστικά της ΣΔΑΠ ονομάζονται οριζόντια και κατακόρυφη ολοκλήρωση αντίστοιχα. Η αντίληψη της προσαρμογής (fit) οδηγεί στη διάκριση μεταξύ άριστων πρακτικών (best practices) και της σωστής προσαρμογής (Boxall & Purcell, 2008). Σύμφωνα με την καθολική προσέγγιση υπάρχει ένα σύνολο άριστων πρακτικών ΔΑΠ που οδηγούν σε ανώτερη οργανωσιακή απόδοση.

Οι άριστες πρακτικές και η καθολική προσέγγιση είναι σε μεγάλο βαθμό ισοδύναμες. Αυτό σημαίνει, με τη σειρά του, ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, (high performance work practices, HPWPs) είναι σε μεγάλο βαθμό συνώνυμες με τις προηγμένες ή μεταλλαγμένες πρακτικές του καθολικού μοντέλου, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, η εκτεταμένη εκπαίδευση και οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Η βασική υπόθεση του μοντέλου σωστής προσαρμογής, από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει ότι το σύνολο των πρακτικών ΔΑΠ με τις καλύτερες επιδόσεις ποικίλλει από τη μία κατάσταση στην άλλη, λόγω σημαντικών εξωτερικών και εσωτερικών απρόβλεπτων καταστάσεων (Jackson & Schuler, 1995). Σε έναν κόσμο σωστής προσαρμογής, η χρήση των HPWPs κυριαρχεί σε όλες τις επιχειρήσεις (Kaufman, 2010).

Οι HPWPs κατά τους Ashton και Sung (2002) όπως αναφέρονται στον Timiyo (2014, σελ.9), μπορούν να οριστούν ως οι πρακτικές που υιοθετούν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς. Διαφορετική τύποι HPWPs προσδιορίζονται από μελετητές της καθολικής, ενδεχομενικής και συμπτωτικής προσέγγισης (Delery & Doty, 1996). Η καθολική προσέγγιση προτείνει ότι ορισμένες πρακτικές ΔΑΠ ή άριστες πρακτικές είναι πιθανό να αποφέρουν μέγιστα αποτελέσματα όταν υιοθετηθούν ανεξάρτητα από την φύση και το είδος των οργανισμών ή και των ανθρώπων. Ενώ

οι υποστηρικτές της ενδεχομενικής προσέγγισης πιστεύουν ότι ένας συνδυασμός πρακτικών ΔΑΠ θα λειτουργήσει καλύτερα μόνο εάν εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον ή μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζόμενων. Οι υποστηρικτές του συμπτωτικού μοντέλου θεωρούν ότι οι HPWPs ή οι άριστες πρακτικές μπορούν να υιοθετηθούν για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων στους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο (Timiyo, 2014).

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν ως προσέγγιση το συμπτωτικό μοντέλο εξετάζουν συνδυασμούς ή δέσμες (bundles) των HPWPs, που συχνά αναφέρονται ως εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης (high performance work systems, HPWS) (Flores et al., 2016). Τα HPWS περιγράφονται ως οργανωμένες δέσμες πρακτικών που όταν συνδυάζονται δημιουργούν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα όπου κάθε μία από τις πρακτικές εργάζεται για να ενισχύσει η μία την άλλη και να επεκτείνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας. Η έννοια αυτή έχει ονομαστεί με διαφορετικούς τρόπους συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (high performance work systems), των συστημάτων εργασίας υψηλής συμμετοχής (high involvement work systems), των συστημάτων εργασίας υψηλής δέσμευσης (high commitment management systems), των συστημάτων διαχείρισης υψηλής απόδοσης (high performance management systems), και των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης (high performance human resource management), (Murphy, Torres, Ingram & Hutchinson, 2018).

Τα HPWS βοηθούν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν δεξιότητες και ικανότητες στο χώρο εργασίας μέσω εκτεταμένης εκπαίδευσης και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους μέσω της συμμετοχής τους. Γεγονός που δημιουργεί μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, προσφέροντας περισσότερες ευκαιρίες στους εργαζόμενους παρακινώντας τους να δώσουν περισσότερες και επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Fu, Flood, Bosak, Morris, & O'Regan, 2015). Τα HPWS θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι δύσκολο να μιμηθούν από άλλους. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να βελτιώνονται συνεχώς και να έχουν επιδόσεις σε υψηλότερα επίπεδα και εάν έχουν κίνητρο να το πράξουν. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνση πρακτικών, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης και η ανταλλαγή πληροφοριών. Με την μεταχείριση των εργαζομένων με σεβασμό και την αντιμετώπιση τους ως ικανά και έξυπνα άτομα, οι οργανισμοί θα διαπιστώσουν ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, έχοντας εμπιστοσύνη στην διοίκηση (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005).

Η κύρια διαφορά μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΠ και των συστημάτων HPWS, είναι ότι τα HPWS είναι προσανατολισμένα στον έλεγχο και βασίζονται στον τρόπο διαχείρισης και

οργάνωσης του ελέγχου της εργασίας στο χαμηλότερο επίπεδο της επιχείρησης. (Khoo, Chan, Leong, Ng, & Siam, 2017).

## **2.2 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (High performance work practices - HPWPs)**

Οι HPWPs βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση αυξάνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες (knowledge, skills, ability, KSA), εξουσιοδοτώντας τους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις KSA για το οργανωσιακό όφελος και παρακινώντας τους, να το πράξουν. Η έρευνα του Hoque (1999) για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών μπορούν συχνά να επωφεληθούν από την αύξηση των KSA στους εργαζόμενους χαμηλής ειδίκευσης (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006).

Προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι HPWPs επηρεάζουν τα εξωτερικά μέτρα απόδοσης, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να εξετάζουν την επιρροή τους στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι περισσότερες μελέτες διαμεσολάβησης έχουν διεξαχθεί σε ατομικό επίπεδο, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο τα HPWS επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα μέσω μιας σειράς ενδιάμεσων βημάτων. Συχνά αυτές οι μελέτες εφαρμόζουν το πλαίσιο ικανοτήτων, παρακίνησης, ευκαιριών (ability, motivation, opportunity, AMO), υποστηρίζοντας ότι τα HPWS αυξάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων και τους παρέχουν τα κίνητρα και την ευκαιρία να τις χρησιμοποιήσουν (Flores, Posthuma, & Campion, 2016). Το πλαίσιο αυτό αναφέρεται (α) στην Ικανότητα (Ability), δηλαδή τις ατομικές δεξιότητες, η επίγνωση των οποίων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας και την εκπαίδευση, (β) στην Παρακίνηση (Motivation), που ενισχύει την επιθυμία του εργαζόμενου να είναι αποδοτικός μέσω των ευκαιριών που του προσφέρονται τόσο για προαγωγή όσο και για αμοιβές και παροχές και (γ) στις ευκαιρίες ή δυνατότητες για απόδοση (Opportunity to perform), δηλαδή τις ευκαιρίες που παρέχονται στον εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία του με αυτονομία, να συμμετέχει σε ομάδες εργασίας κλπ. (Pandya & Trivedi, 2008).

Ο Huselid (1995) αξιολογώντας τους δεσμούς μεταξύ των HPWPs και της απόδοσης του οργανισμού σε ένα δείγμα σχεδόν 1.000 επιχειρήσεων, περιελάμβανε τις πρακτικές οι οποίες έχουν όλες συνδεθεί ευρέως με πολύτιμα αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης. Τέτοιες πρακτικές είναι: η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, η εκπαίδευση, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αξιολόγηση στάσης, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η διαδικασία παραπόνων και τα προγράμματα συμμετοχής στη διαχείριση της εργασίας, καθώς και τα συστήματα αξιολόγησης

της απόδοσης, προώθησης και αποζημίωσης κινήτρων που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Delery και Doty (1996) από τις δεκαέξι πρακτικές τις μείωσαν σε εφτά, περιλαμβάνοντας εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τυπικά συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, μέτρα αξιολόγησης του ορισμού της απασχόλησης, εργασιακή ασφάλεια, μηχανισμούς εργασιακής φωνής και συμμετοχή στα κέρδη. Ο Pfeffer (1998) πρότεινε εφτά αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης για τη διαχείριση των ανθρώπων, που περιλάμβανε: εργασιακή ασφάλεια, προαιρετική πρόσληψη νέου προσωπικού, αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την οργανωσιακή απόδοση, εκτεταμένη εκπαίδευση, μείωση κατάστασης διακρίσεων και εμποδίων, εκτεταμένη ανταλλαγή οικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών επιδόσεων. Σύμφωνα με τους Datta, Guthrie και Wright (2005) και τον Guthrie (2001) οι τυπικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνονται στις HPWPs περιλαμβάνουν την στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αποζημίωση, τον έλεγχο απόδοσης, την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών.

Για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκαν πέντε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: Η στελέχωση, η κατάρτιση και ανάπτυξη, η ανταπόδοση και ανταμοιβή, η αξιολόγηση επίδοσης, η συμμετοχή και η επικοινωνία.

Οι Koch και McGrath (1996) υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού μειώνει το κόστος και τον κίνδυνο επιλογής, της πρόσληψης και της εσωτερίκευσης των ατόμων από εξωτερικές αγορές εργασίας, γεγονός που αυξάνει και πάλι την παραγωγικότητα των εργαζομένων και μειώνει τον κύκλο εργασιών. Η πρακτική της στελέχωσης μπορεί να διασφαλίσει ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι, με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τις γνώσεις, βρίσκονται στο σωστό μέρος, έτσι ώστε να εντάσσονται στην κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού (Vlachos, 2009).

Η επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς τους επιτρέπει να είναι δημιουργικοί και να λειτουργούν με επιτυχία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν αύξηση της αφοσίωσης, του ηθικού και της απόδοσης, εάν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν κατακόρυφα και οριζόντια σε έναν οργανισμό. Η τακτική επικοινωνία δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες απλούστευσης των λαθών, καθιστώντας έτσι ευκολότερη τη μεταφορά δύσκολων πληροφοριών (Zhang & Venkatesh, 2013). Η συμμετοχή στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να μάθουν για το περιεχόμενο της εργασίας τους, ενθαρρύνοντας τους να είναι δημιουργικοί και να συνεισφέρουν με δικές τους προτάσεις, με τις οποίες θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού (Gallie, 2013). Η Appelbaum (2002) όπως αναφέρεται στους Harley et. al., (2010, σελ.745) υποστηρίζει ότι ένα βασικό

χαρακτηριστικό των HPWS είναι μια σειρά κινήτρων και άλλων μέτρων που αποσκοπούν στην παρακίνηση (motivation) των εργαζομένων για ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν μια σειρά πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων μετοχών ιδιοκτησίας των εργαζομένων, της κατανομής κερδών, του επιμερισμού των κερδών και των συστημάτων απόδοσης-αμοιβής. Ιδιαίτερα σημαντική στα HPWS είναι η χρήση πρακτικών διαχείρισης επιδόσεων με τη μορφή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και αμοιβής βάσει επιδόσεων. Επειδή η διαχείριση απόδοσης γενικά περιλαμβάνει τη μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους και συνδέει την απόδοση με τις ανταμοιβές, θα πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους ένα σαφές σύνολο προσδοκιών, καθώς και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, αυξάνοντας έτσι την προβλεψιμότητα και την τάξη (Harley, Sargent, & Allen, 2010).

### **2.3 Οι επιδράσεις των HPWPs**

Σε ότι αφορά τους αιτιώδεις μηχανισμούς μέσω των οποίων τα HPWS επηρεάζουν τα αποτελέσματα των οργανωσιακών επιδόσεων υπάρχουν τρία κύρια επιχειρήματα. Τα δύο κυρίαρχα επιχειρήματα βασίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τις ικανότητες (skills) του αφενός, και στα κίνητρα και την δέσμευση (commitment), αφετέρου (Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010).

Επιπλέον, υπάρχει μια εξελισσόμενη άποψη ότι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων συνιστούν ένα τρίτο αιτιώδη μηχανισμό μέσω του οποίου, τα συστήματα HPWS επηρεάζουν τα αποτελέσματα απόδοσης (Delery & Shaw, 2001). Αντί να επικεντρώνεται κυρίως στη γνώση και τις δεξιότητες των εργαζομένων ή στην δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό τους, αυτή η τρίτη άποψη επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ως ο πρωταρχικός αιτιώδης μηχανισμός που συνδέει τα HPWS και τα αποτελέσματα απόδοσης (Collins & Clark, 2003· Collins & Smith, 2006). Οι Liao και Chuang (2004) εξέτασαν τρεις πρακτικές ΔΑΠ και διαπίστωσαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την εκπαίδευση υπηρεσιών σχετίζονται θετικά με την απόδοση των υπηρεσιών των εστιατορίων, η οποία με τη σειρά της ήταν θετικά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Liao, Toya, Lepak, Hong, 2009). Σε μια μελέτη που διεξήχθη σε 133 καταστήματα λιανικής πώλησης στον τομέα των υπηρεσιών στην Ταϊβάν, οι Chuang και Liao (2010) υποστήριξαν ότι οι HPWPs είναι πιο αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται σε οργανισμούς με κουλτούρα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε συμπεριφορές συνεργασίας με τους πελάτες και με τους συναδέλφους. Ομοίως, η έρευνα μεταξύ των καταστημάτων λιανικής πώλησης ανέφερε αύξηση της παραγωγικότητας και προστιθέμενη αξία στην απόδοση, όταν οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν και να μοιραστούν τις πληροφορίες



και την ανατροφοδότηση με τους διευθυντές τους (Jones, Kalmi, & Kauhanen, 2010). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν, ότι οι αποδόσεις των επιχειρήσεων βελτιώνονται με τις συμμετοχικές ρυθμίσεις των θέσεων απασχόλησης, ακόμη και μεταξύ των χαμηλής ειδίκευσης εργαζόμενων που κάνουν απλά καθήκοντα (Murphy, Torres, Ingram, & Hutchinson, 2018).

Η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση έχει συνδέσει τις HPWPs με αρκετά σημαντικά αποτελέσματα στάσης και συμπεριφοράς στους υπαλλήλους όπως η αύξηση της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων (employee empowerment), η μείωση του στρες, και η παρακίνηση (Macky & Boxall, 2008· Combs et al., 2006· Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

#### **2.4 Οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες (service climate)**

Το οργανωσιακό κλίμα (organizational climate), έχει έρθει για να θεωρηθεί ως μια λογική επέκταση του ψυχολογικού κλίματος (psychological climate) (James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright, & Kim, 2008). Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη του οργανισμού για τον οργανισμό τους και το εργασιακό τους περιβάλλον (Robbins & Judge, 2018, σελ.498) Η προσέγγιση των Jones και James (1979) για το οργανωσιακό κλίμα ήταν να αναπτυχθεί ένα εργαλείο που να παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαστάσεων για την περιγραφή του κλίματος στο χώρο εργασίας (Schneider, 1975). Οι Schneider και Reichers (1983) υποστηρίζουν ότι στο οργανωσιακό κλίμα καθ'αυτό, πρέπει να επισυνάπτουμε έναν εκπρόσωπο. Πολλοί ερευνητές έχουν υιοθετήσει αυτή την προσέγγιση διερευνώντας το κλίμα στην ασφάλεια (safety climate) (Zohar & Tenne-Gazit, 2008), το ηθικό κλίμα (ethical climate) (Shacklock, Manning, & Hort, 2011) και - ίσως το πιο σημαντικό για τον τουρισμό και τη φιλοξενία - το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες (service climate) (Schneider & Bowen, 1985· Schneider, Parkington, & Buxton, 1980· Schneider, White, & Paul, 1998). Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως οι αντιλήψεις των εργαζομένων, οι πρακτικές διαδικασίες και συμπεριφορές που ανταμείβονται, υποστηρίζονται και αναμένονται όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών και την ποιότητα των υπηρεσιών (Schneider et al., 1998).

Υπό αυτό το πρίσμα, το οργανωσιακό κλίμα με προσανατολισμό στις υπηρεσίες (service climate) μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ατομικό, και όχι ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό, που μετράται από την άποψη των αντιλήψεων που είναι ψυχολογικά σημαντικές για το άτομο, και όχι από την άποψη των συγκεκριμένων οργανωσιακών χαρακτηριστικών (He, Li, & Lai, 2011).

Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες είναι ένα συγκεκριμένο υποσύνολο του οργανωσιακού κλίματος, δηλαδή κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων για το τι είναι πραγματικά σημαντικό στον

οργανισμό τους. Η παροχή υπηρεσίας και το οργανωσιακό κλίμα βασίζεται στην ιδέα ότι οι εργαζόμενοι - στην ερμηνεία του εργασιακού τους περιβάλλοντος - ενσωματώνουν τις καθημερινές αντιλήψεις τους για τα γεγονότα στο χώρο εργασίας με μακρο-αντιλήψεις των κλιμάτων (climates), οι οποίες καταγράφουν τα σημαντικά θέματα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Mechinda & Patterson, 2011).

Η εφαρμογή του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες θεωρείται ότι σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ενδυνάμωση των εργαζομένων, η οποία αντανακλάται μεταξύ άλλων στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το συνολικό επίπεδο αυτονομίας τους υπό το πρίσμα της θέσης και του ρόλου τους στον οργανισμό τους. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθούν καλύτερα οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά του οργανισμού επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για ενδυνάμωση και έλεγχο του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εκτελέσουν τη δουλειά τους, καθώς και πώς όλα αυτά επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών (Yagil & Gal, 2002).

Σε έναν οργανισμό με θετικό κλίμα στις υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανταμοιβή, την υποστήριξη και την ενίσχυση της παροχής υπηρεσίας, ως εκ τούτου μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Andrews & Rogelberg, 2001).

## **2.5 Οι HPWPs και το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες**

Αρκετές μελέτες έχουν αναγνωρίσει τους οργανωσιακούς πόρους (π.χ. δράσεις ανθρώπινου δυναμικού, πρακτικές ελέγχου και συντονισμού, και τεχνολογικούς πόρους) ως βασικό παράγοντα στις κοινές αντιλήψεις για το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες (Johnson, 1996· Salanova et al., 2005· Schneider et al., 1998). Οι μελέτες αυτές, παρόλο που δεν εξέτασαν τα HPWS άμεσα ως προάγγελο για το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες, τεκμηριώνουν τη σημαντικότητα της σύνδεσης μεταξύ των οργανωσιακών πόρων και των κοινών αντιλήψεων αναφορικά με τους πελάτες.

Οι Schneider et al. (1998) ήταν από τους πρώτους που μπόρεσαν να ελέγξουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες (Lin & Liu, 2016). Επειδή το οργανωσιακό κλίμα ορίζεται ευρέως ως η αντίληψη αυτών των τυπικών και άτυπων οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών (Schneider & Reichers, 1983), προκύπτει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ θα διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό των αντιλήψεων για το οργανωσιακό κλίμα (Bowen & Ostroff, 2004). Από τα παραπάνω γεννάται η πρώτη υπόθεση, η οποία διατυπώνεται ως εξής:

**Υπόθεση Η1.** *Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs επηρεάζουν θετικά το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες*

## **2.6 Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη - ΟΣΠ (Organizational citizenship behavior - OCB)**

Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη, ΟΣΠ (organization citizenship behavior, OCB) συζητήθηκε για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Bateman & Organ, 1983·Smith et al., 1983). Το πρωταρχικό ενδιαφέρον για την ΟΣΠ ήταν ο προσδιορισμός των εκφάνσεων εκείνων της συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι οποίες – αν και δεν είχαν οριστεί ρητά από την περιγραφή της θέσης εργασίας, ενίσχυναν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Dimitriades, 2007).

Ο Organ (1988) όπως αναφέρεται από τους MacKenzie, Podsakoff και Ashearne (1998, σελ.89) ορίζει την ΟΣΠ ως τις διακριτές εκείνες εκφάνσεις της συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου που προωθούν άμεσα την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από την αντικειμενική παραγωγικότητα του υπαλλήλου αυτού.

Σύμφωνα με τον Organ (1988) οι παραπάνω συμπεριφορές δεν αναγνωρίζονται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής του οργανισμού (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004).

Επιπρόσθετα, η ΟΣΠ αναφέρεται στις εκφάνσεις εκείνες της συμπεριφοράς, οι οποίες δεν έχουν οριστεί επίσημα, αλλά είναι επιθυμητές από έναν οργανισμό και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την συνέπεια, τη βοήθεια προς τους άλλους υπαλλήλους, τον εθελοντισμό, τη βοήθεια να κρατηθεί ο εργασιακός χώρος καθαρός και τακτοποιημένος, καθώς και την προώθηση κατάλληλου εργασιακού κλίματος που είναι ανεκτό και ελαχιστοποιεί τους περισπασμούς, οι οποίοι ενδεχομένως δημιουργούνται από διαπροσωπικές διαμάχες (Bateman & Organ, 1983). Ένας δεύτερος ορισμός της ΟΣΠ διατυπώθηκε από τους Van dyne και Parks (1995) και κάνει λόγο για την συμπεριφορά πρόσθετου ρόλου (extra-role behavior), που ωφελεί ή στοχεύει να ωφελήσει τον οργανισμό, και η οποία είναι προαιρετική και υπερβαίνει τις προσδοκίες που έχουν τεθεί.

Οι Borman και Motowidlo (1997) πρότειναν μια άλλη δομή, την αποκαλούμενη πλαισιακή απόδοση (contextual performance) που συνδέεται με την ΟΣΠ και την οποία ο Organ και οι συνάδελφοι του (Bateman & Organ, 1983·Smith, Organ, & Near, 1983) παρουσίασαν δέκα χρόνια νωρίτερα. Αυτή η δομή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού με τη διαμόρφωση του οργανωσιακού, κοινωνικού και ψυχολογικού πλαισίου που χρησιμεύει ως καταλύτης για τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που αφορούν την εργασία (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004).

Η πλαισιακή απόδοση και η ΟΣΠ έχει σημαντική εφαρμογή στα άτομα του οργανισμού. Η αποτελεσματική απόδοση σε αυτούς τους τομείς μπορεί να οδηγήσει σε συστημικές ανταμοιβές και να επηρεάσει τα κίνητρα των ατόμων έτσι ώστε να συμπεριφέρονται με τέτοιους τρόπους όπως είναι η ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) (Motowidlo, 2000). Ένας υπάλληλος με οργανωσιακή δέσμευση ταυτίζεται με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του, και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του (Robbins & Judge, 2018, σελ.95).

Σύμφωνα με τον Organ (1988) η ΟΣΠ περιλαμβάνει: τον αλtruισμό, την ευσυνειδησία, την αστική αρετή, την αθλητικότητα και την ευγένεια. Ο αλtruισμός (altruism) αφορά στη βοήθεια των άλλων μελών του οργανισμού. Η ευσυνειδησία (conscientiousness) αφορά στην αφοσίωση στην εργασία και την επιθυμία υπέρβασης των τυπικών απαιτήσεων σε πτυχές, όπως η ακρίβεια ή η διατήρηση των πόρων. Η αστική αρετή (civic virtue) αφορά στην υπεύθυνη συμμετοχή στη ζωή του οργανισμού. Η αθλητικότητα (sportsmanship) αφορά στη διατήρηση θετικής στάσης. Η ευγένεια (courtesy) αφορά στην πρόληψη των προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις (Schnake & Dumler, 2003).

### **2.7 Η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία (Service oriented OCB)**

Η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία (serviced oriented) αναφέρεται σε διακριτές συμπεριφορές των εργαζόμενων απευθυνόμενες στην εξυπηρέτηση των πελατών που εκτείνονται πέρα από τις τυπικές του ρόλου απαιτήσεις (Bettencourt & Brown, 1997). Συχνά περιλαμβάνουν συναντήσεις υπηρεσιών στις οποίες οι υπάλληλοι υπηρεσιών υπερβαίνουν τα επίσημα καθήκοντά τους για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών (Bharadwaja, Lee, & Madera, 2018). Μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία που συχνά συζητήθηκαν στην βιβλιογραφία διακρίνεται η ερμηνεία των Bettencourt et al. (2001). Συγκεκριμένα, οι Bettencourt et al. (2001, σελ.30) ανέλυσαν την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία σε τρεις διαστάσεις: την αφοσίωση (loyalty), την συμμετοχή (participation), και την παροχή υπηρεσιών (service delivery).

Η αφοσίωση αναφέρεται σε συμπεριφορές που αφορούν την ανάληψη δράσης και υποστηρίζουν τρίτους και όχι μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά και την εικόνα του. Η συμμετοχή περιγράφει τις πρωτοβουλίες ενός υπαλλήλου που βοηθούν στη βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών του, των συναδέλφων του καθώς και του οργανισμού. Η παροχή υπηρεσιών αναφέρεται στην ευσυνείδητη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου κατά την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες (Chou & Lopez-Rodriguez, 2013).

Όταν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να παρέχει πληροφορίες στους πελάτες και να προτείνει συστάσεις για την βελτίωση του οργανισμού στην άσκηση διαχείρισης (management) με αυτό, η ΟΣΠ ενισχύει την εικόνα του οργανισμού και επηρεάζει άμεσα την πρόθεση αγοράς και το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών (George, 1991). Η προσανατολισμένη στις υπηρεσίες ΟΣΠ εστιάζει στην ενεργό και προληπτική υπηρεσία, την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό, την ενθουσιώδη εξυπηρέτηση των πελατών και τις αλτρουιστικές δράσεις (Kao, 2017).

## **2.8 Οι HPWPs και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία**

Ο Singh (2009) υποστήριξε ότι οι HPWPs επηρεάζουν τους κανόνες και τις προσδοκίες που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να προχωρήσουν πέρα από τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι Snape και Redman (2010) αναφέρουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά την ΟΣΠ σε υπαλλήλους από τη Βορειοανατολική Αγγλία (Nadeem, Riaz, & Danish, 2019). Αλλά και οι Kloutsiniotis και Mihail (2020) που υποστηρίζουν ότι τα HPWS επηρεάζουν θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Ως εκ τούτου η δεύτερη υπόθεση ορίζεται ως εξής:

**Υπόθεση H2:** *Οι αντιλήψεις των εργαζόμενων για τις HPWPs επηρεάζουν θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.*

## **2.9 Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία**

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στέλνουν ένα μήνυμα στους εργαζόμενους ότι η ανησυχία για τους ίδιους αποτελεί στρατηγικό στόχο του οργανισμού (Schneider & Bowen, 1992). Μια τέτοια συσσώρευση ευνοϊκών αντιμετώπισεων με την πάροδο του χρόνου κάνει τους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν υψηλό επίπεδο υποστήριξης από τον οργανισμό (Chuang & Liao, 2010). Σύμφωνα με τους Bettencourt et al. (2005) η ανάπτυξη θετικών στάσεων εργασίας (positive attitude) των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία ΟΣΠ με προσανατολισμό στις υπηρεσίες. Οι Takeuchi et al. (2009) αναφέρουν ότι τα HPWS επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) των εργαζομένων την συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) και την ενδυνάμωση των εργαζομένων (employee empowerment) οι οποίες κατά τους Messersmith et al. (2011) με τη σειρά τους αναμένεται να ενισχύσουν τις ΟΣΠ συμπεριφορές (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Επιπλέον, οι Salanova et al. (2005) παίρνοντας ως δείγμα τους υπαλλήλους από τη βιομηχανία ξενοδοχείων και εστιατορίων ανακάλυψαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να προβλέψουν θετικά το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και αυτό με την σειρά του να

προβλέπει την απόδοση και την αφοσίωση των υπαλλήλων στους πελάτες. Όταν οι υπάλληλοι υπηρεσιών που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο συνειδητοποιούν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξαλείψουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στη παροχή υπηρεσιών, θα αναγνώριζαν ότι η προσφορά εξαιρετικής εξυπηρέτησης είναι απαραίτητη για τα ξενοδοχεία ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι για παράδειγμα η παροχή υποστήριξης για την κατάρτιση, η προώθηση της άριστης παροχής υπηρεσιών, καθώς και η ενδυνάμωση των εργαζομένων να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα σύμφωνα με την προϋπόθεση της στιγμής (Tang & Tang, 2012).

Έρευνες καταδεικνύουν ότι το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες παρακινεί τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να δώσουν προτεραιότητα στην άριστη εξυπηρέτηση. Στη συνέχεια, τους ενθαρρύνει να εκδηλώσουν συμπεριφορά προσανατολισμένη στην υπηρεσία συμπεριφορά βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών (Chuang & Liao, 2010· Schneider et al., 2005). Ως εκ τούτου, το κλίμα στις υπηρεσίες μπορεί να προωθήσει συμπεριφορές όπως η αφοσίωση των εργαζομένων, η συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων προσανατολισμένη στην υπηρεσία και η εμφάνιση των προσεκτικών και φιλικών στάσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών (Tang & Tang, 2012). Η ΟΣΠ προσανατολισμένη στην υπηρεσία μπορεί να ενθαρρυνθεί από το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες οδηγώντας στις ακόλουθες υποθέσεις:

**Υπόθεση H3:** *Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες επηρεάζει θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.*

**Υπόθεση H4:** *Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις HPWPs και την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.*

## 2.10 Εργασιακή συμμετοχή (job involvement)

Η έννοια της εργασιακής συμμετοχής (job involvement) εισήχθη για πρώτη φορά από τους Lodahl και Kejner (1965), και έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τότε στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της επαγγελματικής ψυχολογίας.

Η συμμετοχή στην εργασία μπορεί απλώς να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο κάποιος εκτιμά και ταυτίζεται με την τρέχουσα εργασία του (Kanungo, 1982·Riipinen, 1997). Με υψηλότερους βαθμούς συμμετοχής στην εργασία, τα άτομα θα κατέβαλαν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στις θέσεις εργασίας τους (Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, & Hsieh, 2016). Οι Lodahl και Kejner (1965) αναφέρουν για την εργασιακή συμμετοχή ότι είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ταυτίζεται ψυχολογικά με την εργασία του ή τη σημασία της εργασίας στην συνολική εικόνα του εαυτού του. Αλλά και ο βαθμός στον οποίο η απόδοση της εργασίας ενός ατόμου επηρεάζει την αυτοεκτίμησή του.

Οι Lawler και Hall (1970) πρότειναν ότι η συμμετοχή στην εργασία είναι συνάρτηση μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και των θέσεων εργασίας. Υποστηρίζουν την ατομική άποψη, εκφράζοντας την αίσθηση ότι οι άνθρωποι μάλλον διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο είναι πιθανό να συμμετέχουν στις εργασίες τους ως συνάρτηση του υπόβαθρου και της προσωπικής τους κατάστασης.

Περισσότεροι άνθρωποι θα ταυτίζονται σε μια εργασία που τους επιτρέπει τον έλεγχο και την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, από ό, τι σε μια δουλειά που έχει έλλειψη σε αυτά τα χαρακτηριστικά (Rabinowitz & Hall, 1977). Τα άτομα που ταυτίζονται πιο έντονα με τις θέσεις εργασίας τους εστιάζουν τις σκέψεις τους στην εργασία και ερμηνεύουν περισσότερες καταστάσεις ως ευκαιρίες για την εκτέλεση δραστηριοτήτων ρόλου εργασίας (Kreiner et al., 2006).

Ωστόσο, φαίνεται ότι το άτομο που εκτιμά και βλέπει την δουλειά του σαν ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής του, έχει ούτως ή άλλως θετικές στάσεις (attitudes) εργασίας (π.χ. η εργασιακή συμμετοχή συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση), ενώ το άτομο που συμμετέχει λιγότερο με την δουλειά του, έχει πιο αρνητικές στάσεις. Αυτές οι στάσεις έχουν δυνατότητα αλλαγής, αν επιβραβεύονται τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως το υψηλό αντικείμενο εργασίας ή με την ευκαιρία συμβολής στη λήψη αποφάσεων (employee involvement), εξαρτώμενες περισσότερο από την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (Rabinowitz & Hall, 1977).

Οι άνθρωποι που ασχολούνται ιδιαίτερα με την εργασία τους τείνουν να έχουν περισσότερα κίνητρα και κατά συνέπεια, είναι πιθανό να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες στη δουλειά τους και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να αποδίδουν καλύτερα (Brown & Leigh, 1996). Η συμμετοχή

στην εργασία περιλαμβάνει δύο επικαλυπτόμενα μέτρα: την ψυχολογική ταύτιση με την εργασία και το επίπεδο στο οποίο η εργασία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη ζωή και την ταυτότητα του ατόμου (Riketta & Van Dick, 2009, σελ.79).

Εκτός από την ψυχολογική και την σωματική υγεία των εργαζόμενων, η έρευνα έχει δείξει ότι ένα υψηλό επίπεδο συμμετοχής στην εργασία οδηγεί σε θετικές στάσεις, σε ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) και υψηλό ηθικό, τα οποία στη συνέχεια εκδηλώνονται με μεγαλύτερη δέσμευση (commitment) και συνέπεια (Shragay & Tziner, 2011). Ο Lawler (1986) όπως αναφέρεται στον Zhang (2014, σελ.165) υποστήριξε ότι η εργασιακή συμμετοχή θεωρείται βασικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά ατομικά και οργανωσιακά αποτελέσματα.

### **2.11 Η εργασιακή συμμετοχή και η ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία**

Οι Chen και Chiou, (2010) αναφέρουν ότι λόγω της σχέσης μεταξύ της εργασιακής συμμετοχής, της εργασιακής συμπεριφοράς και της εργασιακής απόδοσης, ο βαθμός της εργασιακής συμμετοχής θα επηρεάσει τη λειτουργία της επιχείρησης και περαιτέρω την ποιότητα των οργανωσιακών υπηρεσιών (Wang & Chang, 2016).

Τα άτομα που ταυτίζονται με την εργασία τους πιστεύουν ότι οι προσωπικοί και οι οργανωσιακοί στόχοι είναι συμβατοί (Chay & Aryee, 1999). Τείνουν να επικεντρώνονται στις δραστηριότητες εργασίας ακόμη και στον ελεύθερο χρόνο τους όπως η σκέψη τρόπων για την καλύτερη απόδοση (Mudrack, 2004). Επίσης, αισθάνονται ικανοί και επιτυχημένοι, βοηθώντας άλλους στην εργασία (Holton & Russell, 1997). Οι Hoffi-Hofstetter και Mannheim (1999) και ο Chughtai (2008) έχουν βρεί θετικές σχέσεις μεταξύ της εργασιακής συμμετοχής και των ΟΣΠ συμπεριφορών. Σύμφωνα με τον Cohen (1999) η εργασιακή συμμετοχή επηρεάζεται έντονα και μπορεί να θεωρηθεί ως αντανάκλαση των εμπειριών εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν μια καλύτερη κατανόηση και αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και αξιών, που μεταφέρονται μέσω του οργανωσιακού κλίματος, είναι πιθανό να ταυτοποιηθούν και να συμμετέχουν στη δουλειά τους περισσότερο (Dimitriades, 2007).

Στον τομέα των υπηρεσιών, το προσωπικό ενεργεί ως εκπρόσωπος του οργανισμού και θα μπορούσε να ενισχύσει ή να μειώσει την οργανωσιακή εικόνα (Jain, Malhotra, & Guan, 2012). Συνοψίζοντας, στην βιβλιογραφία υπάρχει έλλειψη εμπειρικών ερευνών που να αναφέρονται στην σχέση της εργασιακής συμμετοχής και της ΟΣΠ προσανατολισμένης στην υπηρεσία αλλά και για το διαμεσολαβητικό της ρόλο ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και την ΟΣΠ προσανατολισμένη στην υπηρεσία. Επομένως, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν και προτρέπουν το προσωπικό σε συμπεριφορές ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία και να τους παρακινήσουμε να ενεργήσουν ως υποστηρικτές,



όχι μόνο των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού, αλλά και της εικόνας του προς τους πελάτες.

Εν ολίγοις, ο αντίκτυπος της εργασιακής συμμετοχής στο πλαίσιο της υπηρεσίας αποτελεί ένα θέμα που αξίζει να ερευνηθεί και έως τούτου οι ακόλουθες υποθέσεις διατυπώνονται:

**Υπόθεση Η5.** *Η εργασιακή συμμετοχή επηρεάζει θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.*

**Υπόθεση Η6.** *Η εργασιακή συμμετοχή θα χρησιμεύσει ως μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.*

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΣΕΓΓΙΣΗ

### 3.Μεθοδολογία

#### 3.1 Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου

Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που μετρούν πέντε μεταβλητές σχετικά με τις HPWPs, μία μεταβλητή που μετράει την εργασιακή συμμετοχή, μία το οργανωσιακό κλίμα προσανατολισμένο στις υπηρεσίες και τρεις μεταβλητές που μετρούν την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Η επιλογή των μεταβλητών βασίστηκε πάνω στα άρθρα των Dimitriades (2007) και Tang και Tang (2012).

Για την μέτρηση των HPWPs χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 30 στοιχείων από τους Kroon, Voorde και Veldhoven (2009). Συγκεκριμένα για την μέτρηση της στελέχωσης τέσσερα στοιχεία, για την κατάρτιση και ανάπτυξη επτά στοιχεία, για την ανταπόδοση και ανταμοιβή τέσσερα στοιχεία, για την αξιολόγηση επίδοσης πέντε στοιχεία και για την συμμετοχή και επικοινωνία έντεκα στοιχεία.

Για την μέτρηση της εργασιακής συμμετοχής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα δέκα στοιχείων από τον Kanungo (1982) ενώ για το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες τέσσερα στοιχεία από τους Salanova, Agut και Peiro (2005).

Τέλος για την μέτρηση της ΟΣΠ στην υπηρεσία χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα δεκαέξι στοιχείων από τους Bettencourt, Gwiinner και Meuter (2001). Συγκεκριμένα για την μέτρηση της αφοσίωσης χρησιμοποιήθηκαν πέντε στοιχεία, για την μέτρηση της παροχής υπηρεσίας έξι στοιχεία και για την μέτρηση της συμμετοχής πέντε στοιχεία.

#### 3.2 Είδος έρευνας

Στην συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα συνήθως περιλαμβάνει συστηματική και εμπειρική διερεύνηση φαινομένων μέσω στατιστικών και μαθηματικών και επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων. Η διαδικασία εκτίμησης των αριθμών στην ποσοτική έρευνα παρέχει τη θεμελιώδη σχέση μεταξύ εμπειρικής παρατήρησης και της μαθηματικής έκφρασης των ποσοτικών σχέσεων. Τα ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα συνήθως επιλέγονται και αναλύονται σε αριθμητική μορφή (Goertz & Mahoney, 2012). Οι στατιστικές, που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα, αποτελούν σημαντικό τομέα των μαθηματικών και χρησιμοποιούνται ευρέως όταν: α) υπάρχει ανάγκη ανάλυσης και επεξεργασίας μεγάλων όγκων ποσοτικών δεδομένων για την επαλήθευση υποθέσεων και τη δοκιμή μιας θεωρίας, β) υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις υπό εξέταση θεωρίες, γ) η έρευνα μπορεί να διεξαχθεί αποτελεσματικά με ερωτηματολόγια που περιέχουν απλές ερωτήσεις και σύντομες απαντήσεις και δ) τα δεδομένα

που λαμβάνονται μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να συγκριθούν (Basias & Pollalis, 2018). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή.

### **3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Για το σκοπό της έρευνας σχεδιάστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο 61 ερωτήσεων με τις φόρμες (forms) google και μοιράστηκε με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) και την ηλεκτρονική αλληλογραφία σε υπαλλήλους καταστημάτων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανεμπορίου. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων διασφαλίστηκε πλήρως.

Όσον αφορά στην δομή του ερωτηματολογίου υπήρχε η αρχική ενότητα που περιλάμβανε μία ερώτηση για τον κλάδο του λιανεμπορίου στον οποίο εργάζεται ο κάθε υπάλληλος και έξι ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία. Στην συνέχεια τέσσερις ενότητες που αφορούσαν τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες, την εργασιακή συμμετοχή και την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Οι απαντήσεις βαθμολογήθηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από το 1 ( απόλυτα διαφωνώ) μέχρι έως το 5 (απόλυτα συμφωνώ).

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από 15 Σεπτεμβρίου έως 25 Οκτωβρίου κατά το οποίο δόθηκαν 79 ηλεκτρονικές απαντήσεις. Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής των δεδομένων τα αποτελέσματα καταχωρήθηκαν σε excel και πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων μέσω SmartPLS 3.3

### **3.4 Ερευνητικές υποθέσεις**

**Υπόθεση H1:** Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs επηρεάζουν θετικά το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες.

**Υπόθεση H2:** Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs επηρεάζουν θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

**Υπόθεση H3:** Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες επηρεάζει θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

**Υπόθεση H4:** Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις HPWPs και της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

**Υπόθεση H5:** Η εργασιακή συμμετοχή επηρεάζει θετικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

**Υπόθεση Η6:** Η εργασιακή συμμετοχή θα χρησιμεύσει ως μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και της ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

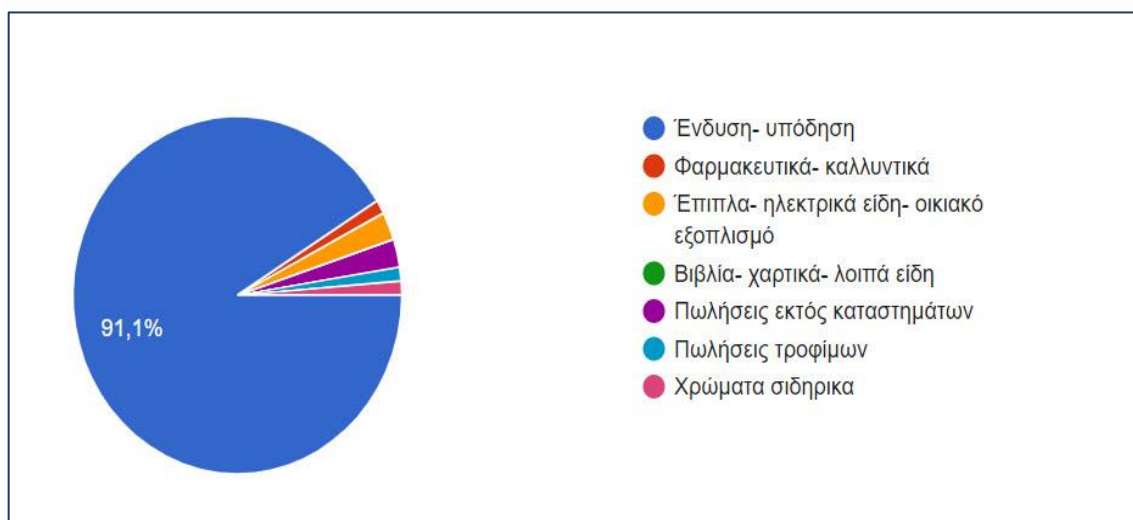
## 4. Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1 Ανάλυση δείγματος

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 4 τμήματα. Το πρώτο τμήμα μας δίνει πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο τμήμα αφορά τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το τρίτο τμήμα αφορά το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες. Το τέταρτο αφορά την εργασιακή συμμετοχή. Και το πέμπτο τμήμα αφορά την ΟΣΠ προσανατολισμένη στην υπηρεσία.

Στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα δεδομένα που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερευνητικού δείγματος.

Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει αρχικά την επιλογή του κλάδου του λιανεμπορίου. Το 91,1% των ερωτηθέντων εργάζεται στην ένδυση-υπόδηση, το 1,3 % στα φαρμακευτικά-καλλυντικά, το 2,5 % στα έπιπλα-ηλεκτρικά είδη-οικιακό εξοπλισμό, το 2,5% στις πωλήσεις εκτός καταστημάτων, το 1,3% στις πωλήσεις τροφίμων, 1,3% στα χρώματα-σιδηρικά. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για τον κλάδο του λιανεμπορίου παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 1) και στον πίνακα (Πίνακας 2) σελ.29.

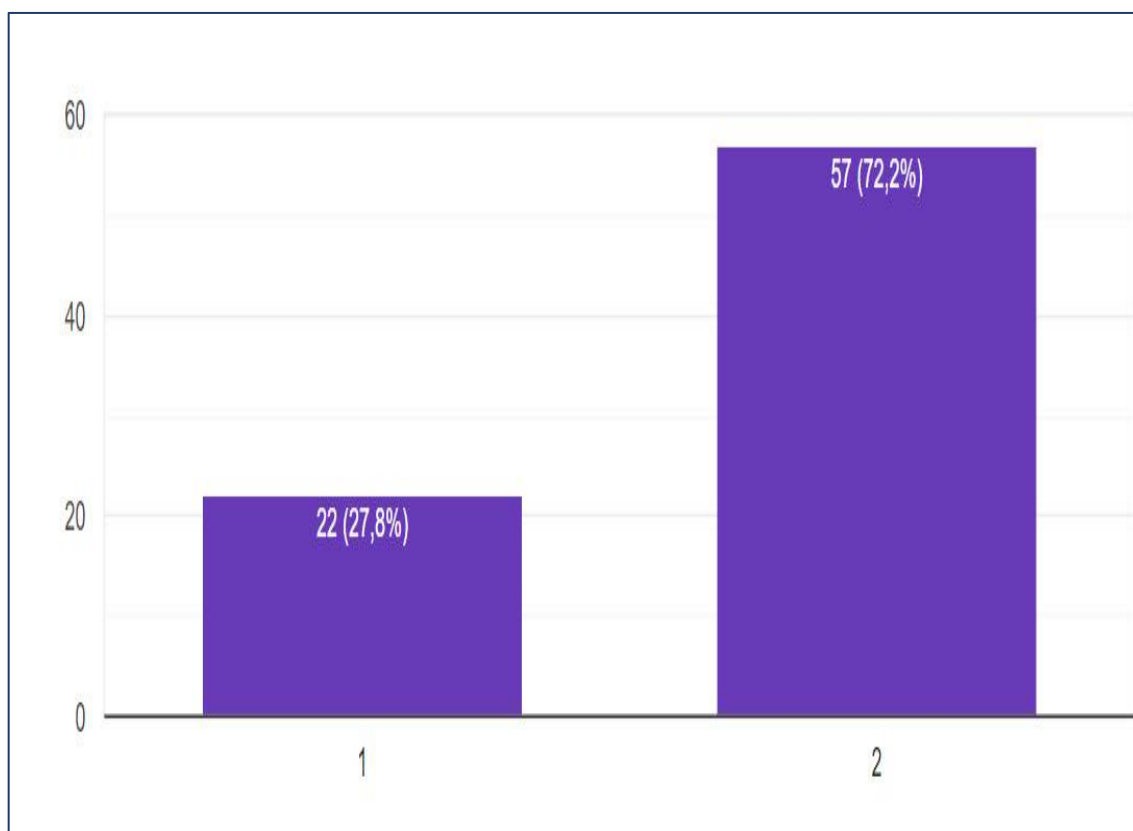


Διάγραμμα 1. Κλάδος λιανεμπορίου

Πίνακας 2. Κλάδος λιανεμπορίου

Κλάδος λιανεμπορίου	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ένδυση-υπόδηση	72	91,1
Φαρμακευτικά-καλλυντικά	1	1,3
Έπιπλα-ηλεκτρικά είδη-οικιακό εξοπλισμό	2	2,5
Πωλήσεις εκτός καταστημάτων	2	2,5
Πωλήσεις τροφίμων	1	1,3
Χρώματα-σιδηρικά	1	1,3
Σύνολο	79	100

Η αμέσως επόμενη ερώτηση μας δείχνει το φύλο των ερωτηθέντων. Το 27,8% των ερωτηθέντων είναι φύλο αρσενικό και το υπόλοιπο 72,2% είναι φύλο θηλυκό. Τα αποτελέσματα για την ερώτηση για το φύλο των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 2) και στον πίνακα (Πίνακας 3.) σελ.30.



Διάγραμμα 2. Φύλο (ερώτηση 1.1)

**Πίνακας 3.** Φύλο (ερώτηση 1.1)

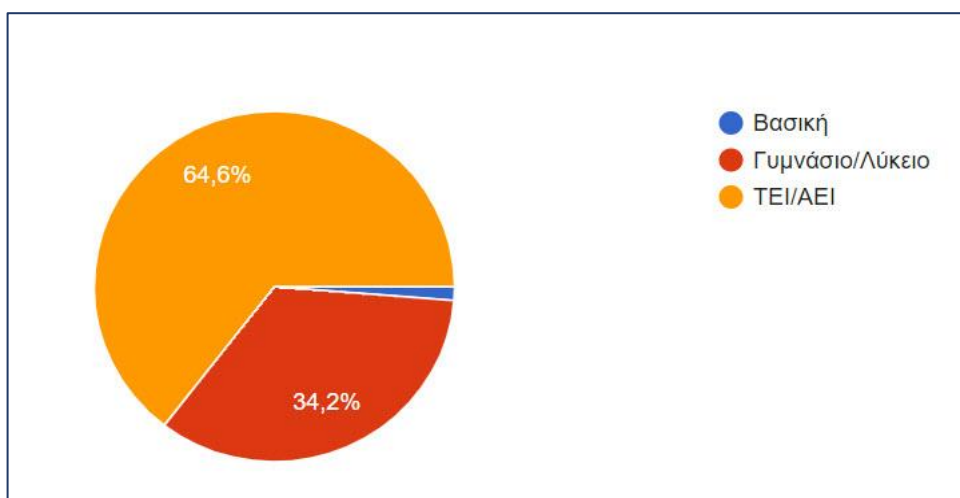
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Ανδρας</b>	<b>22</b>	<b>27,8</b>
<b>Γυναίκα</b>	<b>57</b>	<b>72,2</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Στην δεύτερη ερώτηση παρατηρούμε σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκουν οι συμμετέχοντες που πήραν μέρος στην έρευνα. Το 14% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 25 χρονών, το 31,7% στην ηλικιακή ομάδα 26-35, το 31,7% στην ηλικιακή ομάδα 36-35, και το 22,6% στην ηλικιακή ομάδα 46-55. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 4).

**Πίνακας 4.** Ηλικία (ερώτηση 1.2)

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Κάτω των 25</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
<b>26-35</b>	<b>25</b>	<b>31,7</b>
<b>36-45</b>	<b>25</b>	<b>31,7</b>
<b>46-55</b>	<b>18</b>	<b>22,6</b>
<b>56 και πάνω</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Στην τρίτη ερώτηση βλέπουμε το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Οι ερωτηθέντες είχαν 3 επιλογές . Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 64,6% . Το 34,2% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου ενώ το 1,3% έχει την Βασική εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα και πίνακα (Διάγραμμα 3) (Πίνακας 5).



Διάγραμμα 3. Εκπαίδευση (ερώτηση 1.3)

Πίνακας 5. Εκπαίδευση (ερώτηση 1.3)

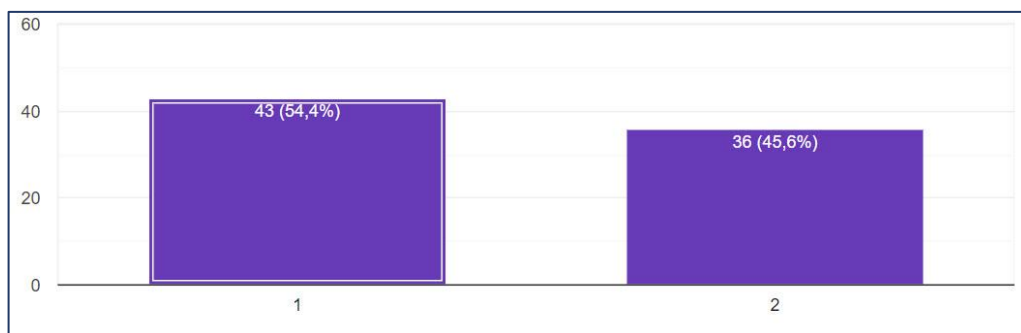
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Βασική	1	1,3
Γυμνάσιο-Λύκειο	27	34,2
ΑΕΙ-ΤΕΙ	51	64,6
<b>Σύνολο</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Στην τέταρτη ερώτηση βλέπουμε τα χρόνια υπηρεσίας που έχουν σε κάθε επιχείρηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Παρατηρούμε σε αυτήν την ερώτηση ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 35,3% κατέχει ο χρόνος εργασίας από 1 έως 5 έτη στην επιχείρηση . Το 21,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δουλεύουν από 6 έως 10 χρόνια. Το 20,3% από 11 έως 15 χρόνια ενώ το 22,9% δουλεύει από 16 χρόνια και πάνω. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για τα χρόνια υπηρεσίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6) σελ.32.

**Πίνακας 6.** Χρόνια υπηρεσίας (ερώτηση 1.4)

<b>Χρονια</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>1 έως 5</b>	<b>28</b>	<b>35,3</b>
<b>6 έως 10</b>	<b>17</b>	<b>21,5</b>
<b>11 έως 15</b>	<b>16</b>	<b>20,3</b>
<b>16 και πάνω</b>	<b>18</b>	<b>22,9</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Η επόμενη ερώτηση αφορά το είδος της απασχόλησης, πλήρους ή μερικής. Το 54,4% των ερωτηθέντων δήλωσε πλήρη απασχόληση και το υπόλοιπο 45,6% μερική απασχόληση. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για το είδος απασχόλησης παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 4) και στον πίνακα (Πίνακας 7) σελ.33.



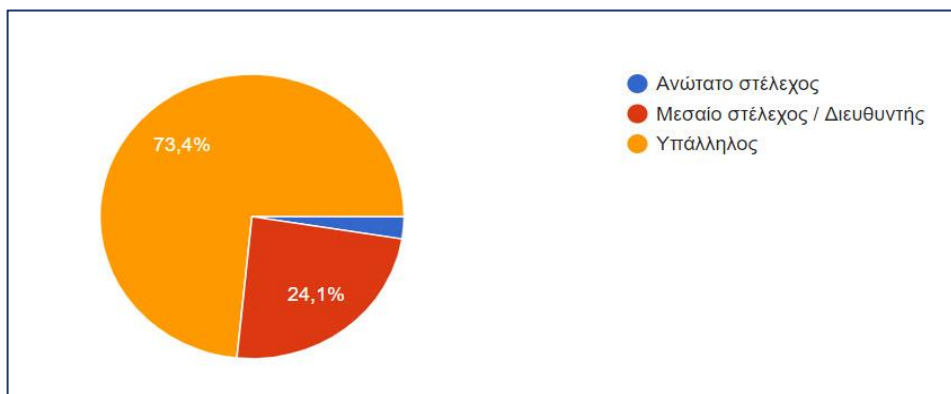
**Διάγραμμα 4.** Είδος απασχόλησης (ερώτηση 1.5)



Πίνακας 7. Είδος της απασχόλησης (ερώτηση 1.5)

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Πλήρους	43	54,4
Μερικής	36	45,6
Σύνολο	79	100

Το τελευταίο ερώτημα της πρώτης ενότητας αφορά την θέση στην ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση που κατέχουν οι ερωτηθέντες. Το 73,4% των ερωτηθέντων εργάζεται ως υπάλληλος. Το 24,1% ως μεσαίο στέλεχος-διευθυντή, ενώ το 2,5% ως ανώτατο στέλεχος. Τα αποτελέσματα της ερώτησης για την θέση στην ιεραρχία παρουσιάζονται στο διάγραμμα (Διάγραμμα 5) και στον πίνακα (Πίνακας 8) που ακολουθεί.



Διάγραμμα 5. Θέση στην ιεραρχία (ερώτηση 1.6)

Πίνακας 8. Θέση στην ιεραρχία (ερώτηση 1.6)

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανώτατο στέλεχος	2	2,5
Μεσαίο στέλεχος/Διευθυντής	19	24,1
Υπάλληλος	58	73,4
Σύνολο	79	100

## **4.2 Ανάλυση παραγόντων**

Οι μέθοδοι ανάλυσης παραγόντων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορους σκοπούς: Πρώτον, όταν μια μονάδα μέτρησης και τα σχετικά κλειδιά βαθμολόγησης έχουν αναπτυχθεί, η ανάλυση παραγόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενημερώσει τις αξιολογήσεις της εγκυρότητας της βαθμολογίας. Δεύτερον, η ανάλυση παραγόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη θεωρίας σχετικά με τη φύση των κατασκευών. Τρίτον, η ανάλυση παραγόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συνοψίσει τις σχέσεις, με τη μορφή ενός πιο φειδωλού συνόλου, του παράγοντα αποτελεσμάτων, που μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερες αναλύσεις.

Υπάρχουν στην πραγματικότητα δύο διακριτές κατηγορίες ανάλυσης παραγόντων: διερευνητική ανάλυση συντελεστών (Exploratory Factor Analysis, EFA) και η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis, CFA). Στην ανάλυση EFA, ο ερευνητής μπορεί να μην έχει συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με τον αριθμό ή τη φύση των υποκείμενων κατασκευών ή παραγόντων. Ακόμη και αν ο ερευνητής έχει τέτοιες προσδοκίες όπως σε μια έρευνα εγκυρότητας, η EFA δεν απαιτεί από τον ερευνητή να δηλώσει αυτές τις προσδοκίες και η ανάλυση δεν επηρεάζεται από αυτές τις προσδοκίες.

Οι αναλύσεις CFA απαιτούν από τον ερευνητή να έχει συγκεκριμένες προσδοκίες όσον αφορά (α) τον αριθμό των παραγόντων, (β) το ποιες μεταβλητές αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένους παράγοντες και (γ) το εάν οι παράγοντες συσχετίζονται. Η ανάλυση CFA ελέγχει ρητά και άμεσα την καταλληλότητα των μοντέλων παραγόντων (Thompson, 2004). Για την ανάλυση των δεδομένων (factor analysis) χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Smart-PLS 3.0 με το οποίο έγινε η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

## **4.3 Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας**

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για καθεμιά από τις πέντε μεταβλητές σχετικά με τις HPWPs, για την μεταβλητή που μετράει την εργασιακή συμμετοχή, για την μεταβλητή που μετράει το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και για τις τρεις μεταβλητές που μετράνε την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες αναφορικά με την τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha. Τιμές μεγαλύτερες από 0.9 θεωρούνται εξαιρετικής αξιοπιστίας, μεγαλύτερες ή ίσες του 0.8 καλές, μεγαλύτερες ή ίσες του 0.7 αποδεκτές.

### **Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης**

Για την μέτρηση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα δέκα τεσσάρων στοιχείων από τους Kroon, Voorde και Veldhoven (2009). Συγκεκριμένα, για την μέτρηση της στελέχωσης δύο από τις τέσσερις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.774$ , για την κατάρτιση και ανάπτυξη δύο από τις εφτά ερωτήσεις με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.774$ , για την ανταπόδοση και ανταμοιβή τρεις ερωτήσεις από τις τέσσερις με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.819$ , για την αξιολόγηση επίδοσης δύο από τις πέντε ερωτήσεις με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.801$ . Τέλος για την συμμετοχή και επικοινωνία χρησιμοποιήθηκαν πέντε από τις έντεκα ερωτήσεις με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.858$

### **Οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες**

Για την μέτρηση του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες επιλέχθηκαν δύο από τις τέσσερις ερωτήσεις με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.777$  από την κλίμακα τεσσάρων στοιχείων από τους Salanova, Agut και Peiro (2005).

### **Εργασιακή συμμετοχή**

Για την μέτρηση της εργασιακής συμμετοχής επιλέχθηκαν έξι ερωτήσεις από τις δέκα με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.892$  από την κλίμακα δέκα στοιχείων του Kanungo (1982).

### **Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη με προσανατολισμό στην υπηρεσία**

Για την μέτρηση της εργασιακής συμμετοχής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα δέκα έξι στοιχείων από τους Bettencourt, Gwinnner και Meuter (2001) και πιο συγκεκριμένα για την μέτρηση της αφοσίωσης τρεις ερωτήσεις από τις πέντε με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.772$ , για την παροχή υπηρεσίας τρεις ερωτήσεις από τις έξι με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.774$ . Τέλος για την συμμετοχή χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις από τις πέντε με τον δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $\alpha=0.862$ . Συνολικά, οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) των λανθάνουσων μεταβλητών (constructs) παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Cronbach's alpha

	Cronbach's Alpha
Job involvement	0.892
Participation	0.862
Participation and communication	0.858
Rewards	0.819
Performance evaluation	0.801
Service climate	0.777
Selection	0.774
Development and career	0.774
Service delivery	0.774
Loyalty	0.772

#### 4.4 Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

Με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SmartPLS 3.3 δημιουργήθηκε το δομικό μοντέλο εξισώσεων στο οποίο ελέγχθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της κατασκευής (construct reliability and validity) (Πίνακας 10). Όσον αφορά τις reflective μεταβλητές παρατηρούμε ότι όλοι οι επιμέρους δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (composite reliability), υπερβαίνουν το 0,70. Ενώ ο δείκτης Average Variance Extracted (AVE), έχει αποδεκτές τιμές πάνω από 0,50 πράγμα που σημαίνει ότι ο κάθε παράγοντας μετράται επαρκώς από τις μεταβλητές του (Hair et al., 2011).

Πίνακας 10. Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Job involvement	0.892	0.925	0.916	0.646
Participation	0.862	0.863	0.906	0.707
Participation and communication	0.858	0.864	0.898	0.639
Rewards	0.819	0.845	0.891	0.732
Performance evaluation	0.801	0.827	0.909	0.833
Service climate	0.777	0.817	0.898	0.815
Selection	0.774	0.774	0.899	0.816
Development and career	0.774	0.775	0.899	0.816
Service delivery	0.774	0.781	0.869	0.689
Loyalty	0.772	0.780	0.868	0.687
HPWPs		1.000		
SO-OCB		1.000		

Το επόμενο βήμα ήταν να εξεταστεί η διακρίνουσα εγκυρότητα (Discriminant Validity) (Πίνακας 11) για να διαπιστωθεί η ανεξαρτησία του κάθε παράγοντα (Henseler et al., 2015). Τη διακρίνουσα εγκυρότητα επιβεβαιώνει το κριτήριο HTMT (heterotrait-monotrait ratio), που βρέθηκε ικανοποιητικό (HTMT<0,85) και πέρασε τα ορισμένα από το πρόγραμμα SmartPLS 3.3 όρια (Henseler et al., 2015). Τέλος, όσον αφορά τις formative μεταβλητές (HPWPs και ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία), θα πρέπει να ακολουθηθεί διαφορετική προσέγγιση σε αντίθεση με τις reflective μεταβλητές. Εξετάστηκαν όλες οι formative μεταβλητές λαμβάνοντας υπόψη τους "συντελεστές πληθωρισμού διακύμανσης" (Variance Inflation Factors, VIF) (Cenfetelli & Bassellier, 2009). Όλες οι φορτώσεις VIF ήταν κάτω από το ανώτατο όριο του 3,33. Ως εκ τούτου, με βάση αυτή τη μεθοδολογία, είναι προφανές ότι επιτεύχθηκε αξιοπιστία της κατασκευής.

**Πίνακας 11.** Discriminant Validity

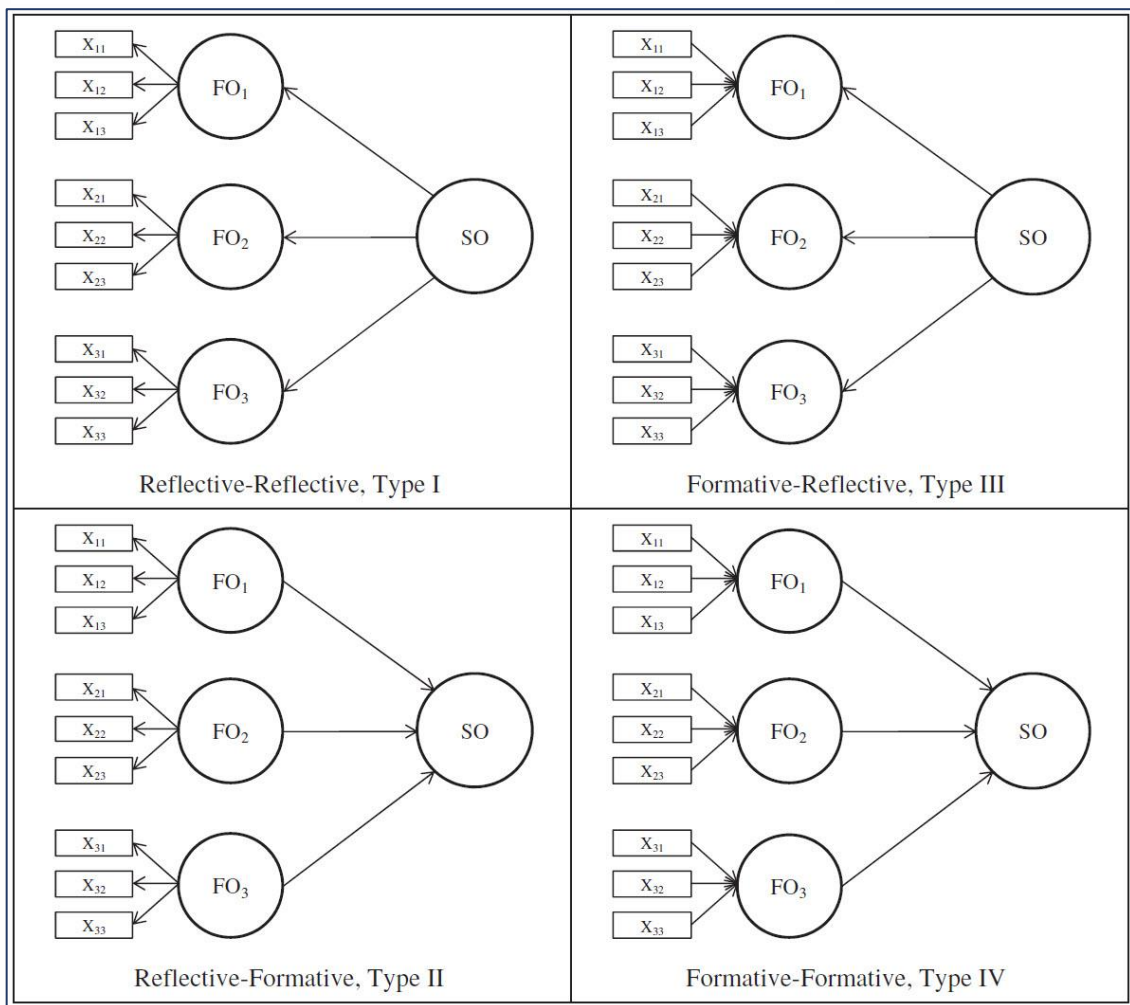
	Development and career	Job involv...	Loyalty	Participation	Participation and co...	Performance eval...	Rewards	Selection	Service d...	Service deli...
Development and career										
Job involvement	0.483									
Loyalty	0.440	0.541								
Participation	0.270	0.391	0.668							
Participation and communication	0.771	0.580	0.558	0.419						
Performance evaluation	0.716	0.415	0.426	0.451	0.746					
Rewards	0.337	0.440	0.293	0.223	0.607	0.464				
Selection	0.616	0.305	0.604	0.447	0.761	0.507	0.450			
Service climate	0.607	0.555	0.457	0.381	0.837	0.571	0.742	0.737		
Service delivery	0.242	0.246	0.645	0.681	0.176	0.258	0.155	0.235	0.117	

#### 4.5 Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Υπάρχουν ξεχωριστές προσεγγίσεις για το δομικό μοντέλο εξισώσεων (SEM): Η πρώτη προσέγγιση είναι με βάση την συνδιακύμανση (Covariance-based SEM, CB-SEM) χρησιμοποιώντας πακέτα λογισμικών όπως AMOS, EQS, LISREL και MPlus. Η δεύτερη προσέγγιση είναι των μερικών ελάχιστων τετραγώνων (Partial Least Squares, PLS), τα οποία εστιάζουν στην ανάλυση της διακύμανσης και μπορούν να πραγματοποιηθούν χρησιμοποιώντας PLS-Graph, VisualPLS, SmartPLS, και WarpPLS. Η τρίτη προσέγγιση είναι η Component-based SEM γνωστή ως γενικευμένη ανάλυση δομημένων συνιστωσών (Generalized Structured Component Analysis, GSCA) υλοποιείται μέσω του VisualGSCA ή μιας διαδικτυακής εφαρμογής που ονομάζεται GeSCA (Wong, 2013).

Η PLS-SEM προσέγγιση έχει διάφορα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τη CB-SEM και άλλες τεχνικές. Δεν ισχύουν οι περιορισμοί της κανονικότητας (normality), ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση δεδομένων από μικρά δείγματα. Ένα χαρακτηριστικό της τεχνικής PLS-SEM το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα μελέτη, είναι ότι ενσωματώνει τόσο τις δημιουργικές (formative) όσο και τις αντανακλαστικές (reflective) δομές, καθώς και τα ιεραρχικά μοντέλα συνιστωσών (Hierarchical Component Models, HCMs). Στα ιεραρχικά μοντέλα συνιστωσών ορίζονται γενικές κατασκευές-μεταβλητές (constructs) που συνιστώνται από διάφορες υπο-διαστάσεις (sub-dimensions). Έτσι, ενώ η γενικότερη μεταβλητή γίνεται μέρος του πρωτοβάθμιου δομικού μοντέλου (structural model), πρόσθετες πληροφορίες μπορούν να βρεθούν στις υπο-διαστάσεις χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο δεύτερης τάξης. Με τη χρήση των ιεραρχικών μοντέλων είμαστε σε θέση να μειώσουμε τον αριθμό των σχέσεων στο δομικό μοντέλο, καθιστώντας το μοντέλο διαδρομής PLS πιο εύκολο στην κατανόηση (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, σελ.229). Τα HCMs αποτελούνται από δυο μέρη, από τις συνιστώσες υψηλότερης τάξης (higher-order components, HOCs), τα οποία καταγράφουν την πιο ασαφή (abstract) οντότητα, και από τις συνιστώσες χαμηλότερης τάξης (lower-order components, LOCs), τα οποία καταγράφουν τις υπο-διαστάσεις, της ασαφούς οντότητας. Κάθε ένας από τους τύπους HCM χαρακτηρίζεται από διαφορετικές σχέσεις μεταξύ των HOCs και των LOCs (reflective ή formative) και μεταξύ των κατασκευών και των δεικτών τους (indicators) (reflective ή formative), (Mihail & Kloutsiniotis 2016, σελ.7).

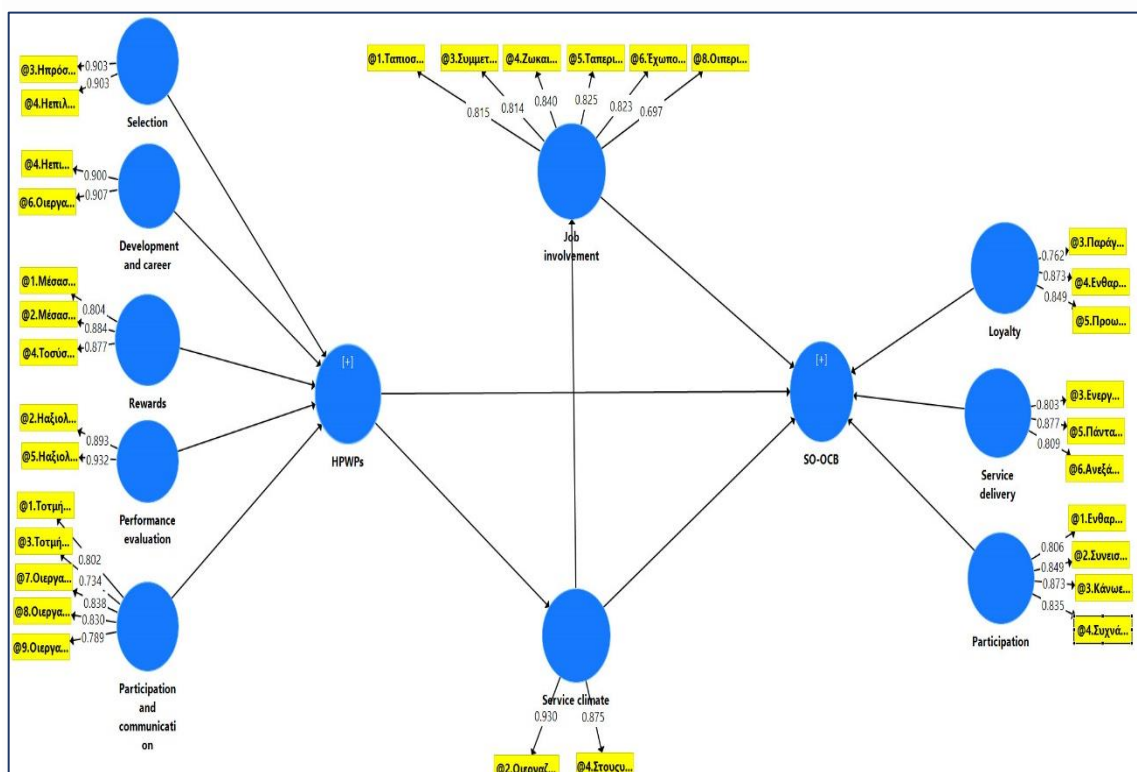
Πίνακας 12. The four types of hierarchical latent variable models



Πηγή: Becker et al., 2012

Υιοθετώντας την προσέγγιση των Becker et al. (2012, σελ.361-364) για τα ιεραρχικά μοντέλα σε PLS-SEM (Πίνακας 12) στο δομικό μοντέλο της παρούσας μελέτης, συντίθεται μια λανθάνουσα μεταβλητή πρώτης τάξης, με την ονομασία «HPWPs», τύπου reflective - formative. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή HPWPs αποτελείται από τις πέντε μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε πρακτική ανθρώπινου δυναμικού μετρήθηκε από τους reflective δείκτες της, ενώ η σχέση τους με την μεταβλητή HPWPs υποδείχθηκε ως formative. Αντίστοιχα η «ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία» λειτουργεί και αυτή ως κατασκευή ανώτερης τάξης reflective - formative. Στο προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο, η «ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία» αποτελείται, από την αφοσίωση, την παροχή υπηρεσίας και την συμμετοχή, οι οποίες μετρήθηκαν από τους reflective δείκτες τους, ενώ οι σχέσεις της αφοσίωσης, της παροχής υπηρεσίας και της συμμετοχής με την ΟΣΠ υποδείχθηκαν ως formative. Επιπλέον το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες αλλά και η εργασιακή συμμετοχή μετρήθηκαν από τους reflective δείκτες τους. Κατά την κατάρτιση

του τελικού μοντέλου ακολουθήθηκε η προσέγγιση δύο βημάτων (two step approach) (Sarstedt et al., 2019, σελ.198). Στο πρώτο στάδιο του PLS λαμβάνονται οι βαθμολογίες (scores) των λανθανουσών (latent) μεταβλητών. Στο δεύτερο στάδιο οι βαθμολογίες λανθανουσών μεταβλητών γίνονται δείκτες για τις εξωγενείς (exogenous), και τις ενδογενείς (endogenous) μεταβλητές (Ramayah, Cheah, Chuah, Ting, & Memon, 2018). Στην παρούσα μελέτη η διαδικασία αυτή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του SmartPLS 3.3. Το τελικό μοντέλο (προσέγγιση δύο βημάτων) απεικονίζεται στο Σχήμα 2. Στην προσέγγιση δύο βημάτων (Πίνακας 13) ελέγχονται ταυτόχρονα τόσο η συγκλίνουσα (convergent) όσο και η διακρίνουσα (discriminant) εγκυρότητα (validity) των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των θεωρητικών κατασκευών (μοντέλο μέτρησης – measurement model) καθώς και των προτεινόμενων νομολογικών (nomological) δεσμών μεταξύ των θεωρητικών κατασκευών (εννοιών-constructs), δηλαδή του δομικού (structural) μοντέλου (Lowry & Gaskin, 2014, σελ.11).




Σχήμα 1. Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο – 1<sup>ο</sup> Βήμα

Στο προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο (Σχήμα 1) παρουσιάζονται τα βάρη / φορτώσεις (weights / loadings) του εξωτερικού μοντέλου (μοντέλου μέτρησης) (outer model / measurement model).

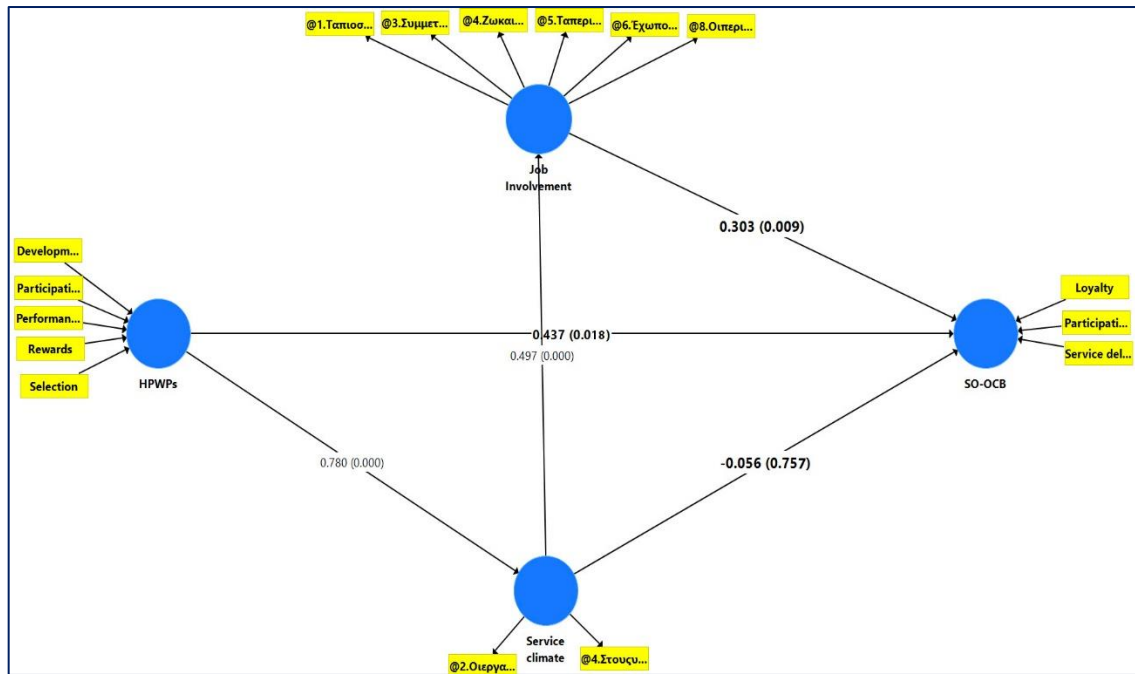


Πίνακας 13. Η προσέγγιση δυο βημάτων αξιολόγησης PLS-SEM

<p>Αξιολόγηση Μοντέλου μέτρησης</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξέταση αξιοπιστίας μεμονωμένου στοιχείου</li> <li>• Εξακρίβωση της συνέπειας του εσωτερικού στοιχείου</li> <li>• Εξακρίβωση της συγκλίνουσας εγκυρότητας</li> <li>• Εξακρίβωση της διακρίνουσας εγκυρότητας</li> </ul>
<p>Αξιολόγηση Δομικού μοντέλου</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολόγηση της σημασίας του συντελεστή συσχέτισης διαδρομής</li> <li>• Αξιολόγηση της εξήγησης διακύμανσης των ενδογενών κατασκευών (<math>R^2</math>)</li> <li>• Προσδιορισμός του μεγέθους του αποτελέσματος (<math>f^2</math>)</li> <li>• Προγνωστική συνάφεια (<math>Q^2</math>)</li> </ul>

Πηγή: Hameed et.al., 2018

Προκειμένου να αξιολογηθεί το δομικό μοντέλο μέσω της σημασίας των συντελεστών διαδρομής (Path Coefficients) χρησιμοποιήθηκε η μη παραμετρική τεχνική ανάλυσης bootstrapping με έλεγχο 5000 υποδειγμάτων (sub-samples) (Hair et al., 2011, σελ.145). Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 14) παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης (Path Coefficients), τα t statistics, και το επίπεδο σημαντικότητας κάθε διαδρομής. Όλες οι πιθανές σχέσεις που μελετήθηκαν για να είναι στατιστικά σημαντικές πρέπει τόσο οι τιμές των t statistics να υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, όσο και οι τιμές p (p-values) μικρότερες του 0.05, που έχουμε ορίσει ως επίπεδο σημαντικότητας (Hair et al., 2011).



Σχήμα 2. Τελικό μοντέλο (two-step approach model) – 2<sup>ο</sup> Βήμα

Στο τελικό μοντέλο (Σχήμα 2) παρουσιάζεται ο συντελεστής συσχέτισης (Path Coefficients) και τα P-values του εσωτερικού μοντέλου (δομικό μοντέλο) (inner model / structural model).

Πίνακας 14. Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
HPWPs -> SO-OCB	0.437 (0.018)	0.437	0.487	0.184	2.372	0.018
HPWPs -> Service climate	0.780 (0.000)	0.780	0.788	0.047	16.546	0.000
Job Involvement -> SO-OCB	0.303 (0.009)	0.303	0.301	0.116	2.605	0.009
Service climate -> Job Involvement	0.497 (0.000)	0.497	0.505	0.091	5.447	0.000
Service climate -> SO-OCB	-0.056 (0.757)	-0.056	-0.092	0.181	0.310	0.757

Από τον πίνακα των Specific Indirect Effects (Πίνακας 15) παρατηρούμε ότι ο ρόλος του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις HPWPs και την ΟΣΠ προσανατολισμένη στην υπηρεσία απορρίπτεται, ενώ ο ρόλος της εργασιακής συμμετοχής ως μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και της ΟΣΠ προσανατολισμένη στην υπηρεσία επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 15. Specific indirect effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples					
				Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
HPWPs -> Service climate -> Job Involvement				0.388	0.399	0.079	4.886	0.000
Service climate -> Job Involvement -> SO-OCB				0.151	0.149	0.061	2.466	0.014
HPWPs -> Service climate -> Job Involvement -> SO-OCB				0.117	0.118	0.050	2.359	0.018
HPWPs -> Service climate -> SO-OCB				-0.044	-0.072	0.146	0.300	0.764

#### 4.6 Αποτελέσματα

Αρχικός σκοπός της υπάρχουσας έρευνας ήταν να μελετηθεί ο αντίκτυπος που έχουν οι HPWPs στην ΟΣΠ. Αν δηλαδή αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στη υπηρεσία και επιπρόσθετα την ύπαρξη των HPWPs ή μη στους εργαζόμενους του λιανεμπορίου στην Ελληνική επικράτεια. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι ένας κρίσιμος μηχανισμός που συνδέει τις HPWPs με την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία (Tang & Tang, 2012). Αλλά και ότι οι εργαζόμενοι με επίκεντρο την εργασία ασκούν ΟΣΠ συμπεριφορές στον οργανισμό και στους πελάτες σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με άτομα που εμπλέκονται στην εργασία (job-involved) λιγότερο (Dimitriades, 2007·Chay & Argyee, 1999·Jain, Malhotra & Guan, 2012). Μέσα από την υπάρχουσα έρευνα αναδεικνύεται ο ρόλος του διαμεσολαβητή για την εργασιακή συμμετοχή.

Από τις πληροφορίες που αντλούμε από τον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 16) παρατηρούμε: Ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs έχουν σημαντική και συγχρόνως θετική επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες. Επιβεβαιώνεται από την υπάρχουσα έρευνα ότι οι HPWPs έχουν θετική επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες στην υπόθεση **H1** ( $\beta=0.780$ ,  $p<0.001$ ). Κατά συνέπεια η υπόθεση **H1** επιβεβαιώνεται.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs έχουν θετική επίδραση στην ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Κατά συνέπεια επιβεβαιώνεται η υπόθεση **H2** ( $\beta=0.437$ ,  $p<0.05$ ).

Το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες επηρεάζει αρνητικά την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία και επειδή το t statistics είναι 0.310 κάτω από 1,96 θεωρούμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντική η σχέση και ως εκ τούτου απορρίπτεται η υπόθεση **H3** ( $\beta= -0.056$ , ns).

Η υπόθεση **H4** που αφορά την επίδραση του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs και την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία απορρίπτεται γιατί επιδρά αρνητικά και επειδή το t statistics είναι 0.300 η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $\beta = -0.044$ , ns).

Η εργασιακή συμμετοχή έχει θετική επίδραση στην ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία επιβεβαιώνοντας την υπόθεση **H5** ( $\beta = 0.303$ ,  $p < 0.01$ ).

Η υπόθεση **H6** που αφορά την επίδραση της εργασιακής συμμετοχής ως διαμεσολαβητής μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία επιβεβαιώνεται ( $\beta = 0.151$ ,  $p < 0.05$ ).

**Πίνακας 16.** Summary of paths Coefficients and Significance levels

Summary of Path Coefficients and Significance levels	Path coefficient	T statistics	Hypothesis support
HPWPs->Service climate	0.780	16.546***	H1 supported
HPWPs->SO-OCB	0.437	2.372*	H2 supported
Service climate->SO-OCB	-0.056	ns	H3 not supported
Job involvement->SO-OCB	0.303	2.605**	H5 supported
<b>Mediation hypotheses and corresponding paths</b>			
HPWPs->Service climate->SO-OCB	-0.044	ns	H4 not supported
Service climate->Job involvement->SO-OCB	0.151	2.466*	H6 supported
indicates significant paths * $p < 0.05$ , ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ , ns=not significant			

## 5. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα μελετάει την επίδραση των HPWPs στην ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία στον κλάδο του λιανεμπορίου στην Ελλάδα. Εάν και προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική επίδραση με την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία, η συγκεκριμένη έρευνα έχει επεκτείνει τα ευρήματα προηγούμενων μελετών με την ενσωμάτωση της εργασιακής συμμετοχής.

Ο κλάδος του λιανεμπορίου βρέθηκε να εφαρμόζει σε ένα βαθμό τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Λόγω των HPWPs οι επιχειρήσεις είναι σε θέση, να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, να αυξήσουν τις πωλήσεις και να βελτιώσουν την εικόνα τους. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι ώστε να προωθούν ενεργά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε τρίτους, να συμμετέχουν με ιδέες και δημιουργικές λύσεις στις προωθητικές ενέργειες αλλά και στην επίλυση προβλημάτων με τους πελάτες.

Στην βιβλιογραφία έρευνες παρέχουν εμπειρικά στοιχεία και επαληθεύουν τον ρόλο του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες ως διαμεσολαβητή ανάμεσα στις HPWPs και την ΟΣΠ

στην υπηρεσία, στους υπαλλήλους ξενοδοχείων (Tang & Tang, 2012). Στην συγκεκριμένη έρευνα δεν επαληθεύεται αυτή η σχέση για τους εργαζόμενους του λιανεμπορίου.

Η υπάρχουσα έρευνα αναδεικνύει την σπουδαιότητα των HPWPs στον κλάδο του λιανεμπορίου ως δύναμη για την διαμόρφωση του κλίματος στις υπηρεσίες, και τον ρόλο της εργασιακής συμμετοχής τόσο ως διαμεσολαβητή αλλά και ως παράγοντα που επηρεάζει την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία. Δεν υπάρχουν μόνο, ορισμένα στοιχεία για συστηματικές διακυμάνσεις στις πρακτικές ΔΑΠ και τα αποτελέσματά τους, σε όλα τα τμήματα στον τομέα των υπηρεσιών ( Batt, 2000, 2002) αλλά και έρευνα που αμφισβητεί το επιχείρημα ότι το τμήμα της αγοράς καθορίζει τις πρακτικές ΔΑΠ (Wood et al., 2006). Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι εφαρμόζονται πρακτικές τύπου HPWS τόσο στους εργαζομένους υψηλής ειδίκευσης (Bartel, 2004) όσο και στους εργαζόμενους χαμηλής ειδίκευσης (Berg και Frost, 2005), γεγονός που θέτει περαιτέρω υπό αμφισβήτηση το επιχείρημα της κατάτμησης (Harley, Allen & Sargent, 2007).

Αναλυτικά η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις HPWPs έχουν θετικό αντίκτυπο στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα από προηγούμενη μελέτη των Tang και Tang (2012). Συγκεκριμένα οι Tang και Tang (2012) διαπίστωσαν ότι οι HPWPs μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη και την ερμηνεία των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και την παροχή υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Αυτές οι πρακτικές, λοιπόν, διέπουν τις υπηρεσίες των εργαζομένων που σχετίζονται με το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες ωφελώντας ξενοδοχεία, συναδέλφους και πελάτες.

Η δεύτερη υπόθεση που εξετάζει την θετική σχέση ανάμεσα στις HPWPs και την ΟΣΠ στην υπηρεσία επιβεβαιώνεται. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται και η προηγούμενη έρευνα των Kloutsiniotis και Mihail (2020) για τα αποτελέσματα μεταξύ της σχέσης των HPWS και της ΟΣΠ των εργαζομένων με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

Η τρίτη και η τέταρτη υπόθεση που εξετάζει την σχέση ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και την ΟΣΠ με προσανατολισμό στην υπηρεσία αλλά και τον διαμεσολαβητικό ρόλο του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες ανάμεσα στις HPWPs και την ΟΣΠ στην υπηρεσία απορρίπτονται. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και την ΟΣΠ στην υπηρεσία και ότι η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Μια εξήγηση που ίσως θα μπορούσε να δοθεί είναι μέσα από τα ευρήματα της έρευνας της Dimitriades (2007) ότι το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες είχε μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή συμμετοχή από ότι στην ΟΣΠ με προσανατολισμό στον πελάτη (customer oriented). Η τρίτη και τέταρτη υπόθεση χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Η πέμπτη και η έκτη υπόθεση επιβεβαιώνεται και αποτελούν συνέχεια της έρευνας της Dimitriades (2007), δηλαδή ότι το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες και η εργασιακή συμμετοχή επηρεάζουν θετικά την ΟΣΠ προσανατολισμένη στον πελάτη (customer oriented).

Τα άτομα που εμπλέκονται στην εργασία (job-involved) πιστεύουν ότι οι προσωπικοί στόχοι και οι οργανωσιακοί στόχοι είναι συμβατοί, και ότι ενεργώντας ως εκπρόσωποι του οργανισμού θα μπορούσαν να ενισχύσουν την οργανωσιακή εικόνα. Τείνουν να επικεντρώνονται στις δραστηριότητες εργασίας ακόμη και στον ελεύθερο χρόνο τους, όπως η σκέψη τρόπων για την καλύτερη απόδοση, αισθάνονται ικανοί και επιτυχημένοι και τείνουν να βοηθήσουν άλλους στην εργασία. (Chay και Aryee, 1999·Mudrack, 2004·Holton & Russell, 1997· Jain, Maltora, & Guan, 2012). Καθώς οι εργαζόμενοι εμπλέκονται (involved) περισσότερο με την εργασία τους είναι πιθανό να εμφανίσουν συμπεριφορές πιο προσανατολισμένες στην ΟΣΠ (Dimitriades, 2007).

### **5.1 Προτάσεις**

Μέσα από την έρευνα που έχουμε διεξάγει εμφανίζεται η αναγκαιότητα της κατανόησης και της εφαρμογής των HPWPs στον κλάδο του λιανεμπορίου, αποφεύγοντας την τάση ότι η κατάρτιση θεωρείται ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί, ή την επικοινωνία που πραγματοποιείται από πάνω προς τα κάτω και ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι διαδικαστικές και παθητικές (Liu, Chao, & Hau-siu, 2007). Όσον αφορά την υιοθέτηση των HPWPs, ο ανταγωνισμός στην αγορά έχει τη δυνατότητα να μειώσει τις τιμές και να μειώσει τους διαθέσιμους πόρους για επενδύσεις ανθρώπινου δυναμικού, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα υιοθέτησης των HPWPs. Ωστόσο, ο Osterman (1994) αναφέρει ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν και να υιοθετήσουν τις αποτελεσματικότερες πρακτικές, με αποτέλεσμα την εισαγωγή των HPWPs (Wu, Bacon, & Hoque, 2014).

Το εύρημα της διαμεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής συμμετοχής έχει δείξει ότι μπορεί το οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες να επηρεάσει πολύ σημαντικά τον βαθμό συμμετοχής αλλά και την προσπάθεια των εργαζόμενων στις θέσεις εργασίας. Η σχέση μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος στις υπηρεσίες και των οργανωσιακών συμπεριφορών των εργαζομένων είναι ισχυρότερη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ταυτίζονται με τις θέσεις εργασίας τους. Άρα οι επιχειρήσεις του λιανεμπορίου θα πρέπει να αναπτύξουν HPWPs προσανατολισμένες στις υπηρεσίες.

Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να συμπληρώνουν και να ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους διαμορφώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στο λιανεμπόριο όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών. Πρακτικές όπως η στελέχωση και η εκπαίδευση, βοηθάνε στην διασφάλιση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων. Σε συνδυασμό με τις πρακτικές της ανταμοιβής

και της ανταπόδοσης αλλά και της αξιολόγησης, να δώσουν τα κίνητρα στους εργαζόμενους να προσανατολιστούν σε συμπεριφορές βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Με βάση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας προτείνεται η μελέτη του οργανωσιακού κλίματος στη διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) μαζί με το κλίμα στις υπηρεσίες για την διεξαγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων. Κατά τους Robbins και Judge (2018, σελ.230) η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι, κατά πόσο η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για να προσδιορίσει το αποτέλεσμα γίνεται αντιληπτή ως δίκαιη. Ένα υψηλό κλίμα δικαιοσύνης καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον με την προώθηση σχέσεων σεβασμού, αυξάνοντας έτσι τις αντιλήψεις των εργαζομένων ότι η ΟΣΠ θα λαμβάνεται θετικά και θα ανταποδίδεται από άλλους. (Tangirala & Rumanaujam, 2008). Η διαδικαστική δικαιοσύνη διορθώνει τους τρόπους με τους οποίους γίνονται τα πράγματα αλλά και συνεισφέρει σε μια ομάδα εργασίας στο να εκτιμηθεί η αξία της συμπεριφοράς από την άποψη των υψηλά ηθικών προτύπων (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

## **5.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Στην συγκεκριμένη έρευνα υπάρχουν περιορισμοί. Ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων αλλά και ο γεωγραφικός περιορισμός καθιστά αποτρεπτική την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας προέρχονται από ένα μικρό αριθμό εργαζόμενων σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στον κλάδο του λιανεμπορίου. Αν και για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή κάνοντας ευκολότερη την συμμετοχή, ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων προέρχεται από την Β. Ελλάδα.

## Κατάλογος Αναφορών

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Andrews, T. L., & Rogelberg, S. G. (2001). A new look at service climate: its relationship with owner service values in small businesses. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 119-131. Available at: <https://doi.org/10.1023/A:1007895923389>.
- Ashton, D. N., & Sung, J. (2002). Supporting Workplace Learning for High Performance Working. *International Labour Organization*.
- Appelbaum, E. (2002). 'The Impact of New Forms of Work Organisation on Workers', in G. Murray et al. (eds), *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, 120-49. London: *Continuum*.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and 'citizenship'". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-95. Available at: <https://doi.org/10.5465/255908>.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. Available at: [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3).
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management: Second Edition*. New York: *Palgrave Macmillan*.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of retailing*, 81(2), 141-157. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.03.004>.
- Bharadwaja, S., Lee, L., & Madera, J. M. (2018). Customer evaluations of service-oriented organizational citizenship behaviors: Agentic and communal differences. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 120-129. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.021>.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561. Available at: <https://doi.org/10.1080/095851900339756>.



- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597. Available at: <https://doi.org/10.5465/3069383>.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358-368. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>.
- Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 91-105. Available at : [https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber\\_7-s1\\_sp\\_h17-083\\_91-105.pdf](https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_7-s1_sp_h17-083_91-105.pdf).
- Bartel, A. (2004). ‘Human resource management and organisational performance: evidence from retail banking’. *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (2), 181-203. Available at: <https://www.jstor.org/stable/4126616>.
- Berg, P., & Frost, A. (2005). Dignity at work for low wage, low skill service workers. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(4), 657-682. Available at: <https://doi.org/10.7202/012339ar>.
- Burt, S. (2010). Retailing in Europe: 20 years on. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 9-27. Available at: <https://doi.org/10.1080/09593960903497773>.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. Available at: <https://doi.org/10.5465/30040665>.
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>.
- Chou, S. Y., & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior. *Managing Service Quality*, 23(6), 474-494. Available at: <https://doi.org/10.1108/MSQ-02-2013-0019>.
- Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS quarterly*, 33(4), 689-707. Available at: <https://doi.org/10.2307/20650323>.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528. Available at : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- Cohen, A. (1999). Relationship among five forms of commitment: an empirical assessment, *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<285::AID-JOB887>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<285::AID-JOB887>3.0.CO;2-R).

- Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623. Available at :[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5<613::AID-JOB979>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<613::AID-JOB979>3.0.CO;2-A).
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>.
- Chen S. H., & Chiou C. J. (2010). Relationships amongst work values, job characteristics and job involvement in “net generation” nurses. *The Journal of Nursing*. Original work published in Chinese, 57(2), 29–38. Available at: [doi:10.6224/JN.57.2.29](https://doi.org/10.6224/JN.57.2.29).
- Cable, D.M. (2007). Change to Strange: Create a Great Organization by Building a Strange Workforce. *Pearson Education*.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9(2), 169-183. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.527.3843&rep=rep1&type=pdf>.
- Dimitriadis, Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469–491. Available at: <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>.
- Delery, J.E., & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835. Available at: <https://doi.org/10.5465/256713>.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289. Available at: [doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008).
- Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T., & O’Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209–231. Available at : <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>.
- Freeland, John G., ed. (2003). *The Ultimate CRM Handbook: Strategies & Concepts for Building Enduring Customer Loyalty & Profitability*. New York: *McGraw-Hill*.

- Flores, G., Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2016). Managing the risk of negative effects of high-performance work practices. Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse. *Routledge*. Available at: [google.books.com](https://books.google.com) [Accessed 9 Nov. 2020].
- Finne, S., & Sivonen, H. (2008). The Retail Value Chain: How to Gain Competitive Advantage through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies. *Kogan Page Publishers*. Available at: [google.books.com](https://books.google.com). [Accessed 12 Nov. 2020].
- George, J.M. (1991). "State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work". *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 229-307. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190. Available at: <https://doi.org/10.5465/3069345>.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>.
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4), 453-473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>.
- Goertz, G., & Mahoney, J. (2012). Concepts and measurement: Ontology and epistemology. *Social Science Information*, 51(2), 205-216. Available at: <https://doi.org/10.1177/0539018412437108>.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). "High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study", *Personnel Review*, 45(2), 296-314. Available at: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Available at: <https://doi.org/10.5465/256741>.
- Hameed, W.U., Basheer, M.F., Iqbal, J., Anwar, A., & Ahmad, H.K. (2018). Determinants of Firm's open innovation performance and the role of R & D department: an empirical evidence from Malaysian SME's. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-20. Available at: [doi:10.1186/s40497-018-0112-8](https://doi.org/10.1186/s40497-018-0112-8).
- Hirschman, E. (2011). Theory in retailing: traditional and nontraditional sources. *Marketing Classics Press*. Available at: [googles.books.com](https://books.google.com) [Access 11 Nov. 20].
- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607 Available at: <https://doi.org/10.1108/09596111111143359>.
- Holton III, E. F., & Russell, C. J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 163-172. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00640.x>

- Hoffi-Hofstetter, H., & Mannheim, B. (1999). "Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline". *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 665-85. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5<665::AID-JOB920>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<665::AID-JOB920>3.0.CO;2-V).
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419 - 443. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00135>.
- Harley, B., Sargent, L., & Allen, B. (2010). Employee responses to 'high performance work system' practices: an empirical test of the disciplined worker thesis. *Work, Employment and Society*, 24(4), 740-760. Available at: <https://doi.org/10.1177/0950017010380638>.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. Available at: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11747-014-0403-8.pdf>.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. Available at: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85 Available at: <http://hdl.handle.net/10361/517>.
- Jain, A. K., Malhotra, N. K., & Guan, C. (2012). Positive and negative affectivity as mediators of volunteerism and service-oriented citizenship behavior and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1004-1017. Available at: <https://doi.org/10.1002/mar.20582>.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294. Available at: doi: 10.5465/amj.2011.0088.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel psychology*, 49(4), 831-851. Available at : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x>.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23(2), 201-250. Available at: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4).

- Jones, D.C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies on Performance in a Retail Firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(1), 1–21. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00584.x>.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32. Available at: <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>.
- Jayawardhena, C., & Farrell, A. M. (2011). Effects of retail employees' behaviours on customers' service evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(3), 203-217. Available at: <https://doi.org/10.1108/09590551111115033>.
- Kao, R.-H. (2017). "Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy". *Personnel Review*, 46(4), 718-739. Available at: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0234>.
- Katou, A.A., & Budhwar, P.S. (2008). The effect of business strategies and HRM policies on organizational performance: The Greek experience. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 40–57. Available at: <https://doi.org/10.1002/joe.20235>.
- Khoo, H. Y., Chan, S. L., Leong, C. F., Ng, K. M., & Siam, W. C. (2017). High Performance Work System (HPWS) and Turnover Intention in Malaysia Retail Industry (*Doctoral dissertation, UTAR*). Available at: [eprints.utar.edu.my/2657/1/group\\_35\\_fyp.pdf](http://eprints.utar.edu.my/2657/1/group_35_fyp.pdf).
- Kaufman, B.E. (2010). SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 286–313. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00600.x>.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798186>.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R).
- Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout. *Personnel Review*, 38(5), 509–525. Available at: <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>.

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp.371–391. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0013504>.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58. Available at: <https://doi.org/10.5465/20159559>.
- Lin, Y. T., & Liu, N. C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118–128. Available at: doi 10.1016/j.ijhm.2016.04.005.
- Lodahl, T.M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. Available at: <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lawler III, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. *Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104*.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305. Available at: <https://doi.org/10.1037/h0029692>.
- Liu, S., Chao, G., & Hau-siu, C. I. (2007). In search of the best human resource practices in chain stores in China. *Frontiers of Business Research in China*, 1(1), 155-166. Available at: doi 10.1007/s11782-007-0010-3.
- Lowry, P.B., & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123–146. Available at: doi:10.1109/TPC.2014.2312452.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86. Available at: <https://doi.org/10.2307/1251745>.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X).
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., & Hutchinson, J. (2018). A review of high-performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 365–388. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0243>.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55. Available at: <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>.

- Mechinda, P., & Patterson, P.G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 101–113. Available at: <https://doi.org/10.1108/08876041111119822>.
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 409-508. Available at: <https://doi.org/10.1108/09534810410554506>.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-1118. Available at : <https://doi.org/10.1037/a0024710>.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.005>.
- Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-13. Available at: doi: 10.1186/s40497-018-0142-2.
- Nasuridin, A. M., Ahmad, N. H., & Ling, T. C. (2012). Human resource management practices, service climate and service-oriented organizational citizenship behavior: a review and proposed model. *International Business Management*, 6(4), 541-551. Available at: doi: 10.3923/ibm.2012.541.551.
- Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, *Lexington Books, Lexington, MA*.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *ILR Review*, 47(2), 173-188. Available at : <https://doi.org/10.1177/001979399404700202>.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of occupational health psychology*, 22(1), 98-114. Available at: <https://doi.org/10.1037/ocp0000027>.
- Pandya, K., & Trivedi, S. (2008) A Study on relationship between High Performance Work Practices (HPWP), Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Turnover Intention (TI): *An empirical view of manufacturing unit*, 4(2), 7-17. Available at: <http://oakbrook.ac.in/wp-content/uploads/2019/01/2.-Paper-1-Dr.-Kerav-Pandya-Dr.-Stuti-Trivedi.pdf>.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 96-124. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey\\_Pfeffer/publication/265114424\\_Seven\\_Practices\\_of\\_Successful\\_Organizations/links/56cbb52b08ace3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations/links/56cbb52b08ace3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf).
- Riipinen, M. (1997). The Relationship Between Job Involvement and Well-Being. *The Journal of Psychology*, 131(1), 81–89. Available at: <https://doi.org/10.1080/00223989709603506>.
- Rabinowitz, S., & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265–288. Available at: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.265>.

- Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. *Routledge*. Available at: [googles.books.com](https://books.google.com). [Accessed 10 Oct. 2020].
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis (2nd ed.). *Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/341357609\\_PLS-SEM\\_using\\_SmartPLS\\_30\\_Chapter\\_13\\_Assessment\\_of\\_Moderation\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/341357609_PLS-SEM_using_SmartPLS_30_Chapter_13_Assessment_of_Moderation_Analysis).
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(3), 299-309. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.08.001>.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Schnake, M.E., & Dumler, M.P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283–301. Available at: <https://doi.org/10.1348/096317903769647184>.
- Sultana, S., & Johari, H. B. (2017). An Empirical Study on Impersonal Trust, Work Family Conflict and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior of Female Employees'. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1072-1086. Available at: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/08/5816.pdf>.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 143-157. Available at: <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479. Available at : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423-433. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative science quarterly*, 25(2), 252-267. Available at: doi :10.2307/2392454.
- Shacklock, A., Manning, M., & Hort L., (2011). Dimensions and Types of Ethical Climate within Public. *Sector Human Resource Management*, 9(1), 51–66. Available at: [https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/40988/73401\\_1.pdf?sequence=1](https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/40988/73401_1.pdf?sequence=1) .



- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of management studies*, 47(7), 1219-1247. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1992). Personnel/human resources management in the service sector. *Research in personnel and human resources management*, 10(1), 1-30. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/284384910\\_Personnelhuman\\_resources\\_management\\_in\\_the\\_service\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/284384910_Personnelhuman_resources_management_in_the_service_sector).
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150-163. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573107>.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211. Available at : <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14. Available at: <https://doi.org/10.1177/1094670509336743>.
- Singh, A. K. (2009). HRD practices & organization culture in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 243-254. Available at: <https://www.jstor.org/stable/20788263?seq=1>.
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1).
- Timiyo, A.J. (2014). High Performance Work Practices: One best-way or no best-way. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 08-14. Available at : [doi:10.9790/487X-16610814](https://doi.org/10.9790/487X-16610814).
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895. Available at : <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D., P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>.

- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis. *American Psychological Association*, 1-185. Available at: [https://dl.uswrc.ac.ir/bitstream/Hannan/132336/1/Bruce\\_Thompson-Exploratory\\_and\\_Confirmatory\\_Factor\\_Analysis\\_\\_Understanding\\_Concepts\\_and\\_Applications-American\\_Psyc-M88Q9M5L.pdf](https://dl.uswrc.ac.ir/bitstream/Hannan/132336/1/Bruce_Thompson-Exploratory_and_Confirmatory_Factor_Analysis__Understanding_Concepts_and_Applications-American_Psyc-M88Q9M5L.pdf).
- Van dyne, L.N.A., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior an annual series of analytical essays and critical reviews*, 17, 215-285. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/303141441\\_Extra-role\\_behaviours\\_In\\_pursuit\\_of\\_construct\\_and\\_definitional\\_clarity\\_a\\_bridge\\_over\\_muddied\\_waters](https://www.researchgate.net/publication/303141441_Extra-role_behaviours_In_pursuit_of_construct_and_definitional_clarity_a_bridge_over_muddied_waters).
- Vlachos, I. P. (2009). High-performance workplace practices for Greek companies. *EuroMed Journal of Business*, 4(1), 21-39. Available at: <https://doi.org/10.1108/14502190910956675>.
- Wang, M. L., & Chang, S. C. (2016). The Impact of Job Involvement on Emotional Labor to Customer-Oriented Behavior. *Journal of Nursing Research*, 24(2), 153–162. Available at: doi: 10.1097/jnr.000000000000114.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0018867>.
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99-124. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00489.x>.
- Wu, N., Bacon, N., & Hoque, K. (2014). The adoption of high-performance work practices in small businesses: the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816865>.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1),132. Available at: [http://marketingbulletin.massey.ac.nz/v24/mb\\_v24\\_t1\\_wong.pdf](http://marketingbulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf)
- Yagil, D., & Gal, I. (2002). The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(4), 215–226. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(01\)00033-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(01)00033-9).
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77> .
- Zerbe, W.J., Dobni, D., & Harel, Ge.H. (2009). Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(2), 165–179. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00160.x>.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744. Available at: doi: 10.1037/0021-9010.93.4.744.

Zhang, S. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 165-174. Available at: doi 10.1007/s10551-013-1654-x.

Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *Mis Quarterly*, 37(3), 695-722. Available at: <https://www.jstor.org/stable/43825996>.

Zacher, H., & Jimmieson, N. L. (2013). Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 92-106. Available at: <https://doi.org/10.1108/02683941311298887>.

### **Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

Dessler, Gary (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.

### **Ιστότοποι**

Hellenic statistical authority-The Greek economy. Available at: [https://www.statistics.gr/documents/20181/16865424/greek\\_economy\\_06\\_11\\_2020.pdf/5a3d0fd2-a8a7-c7cb-1800-6423c39b5769](https://www.statistics.gr/documents/20181/16865424/greek_economy_06_11_2020.pdf/5a3d0fd2-a8a7-c7cb-1800-6423c39b5769).