



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΛΜΠΑΝΙΔΟΥ ΟΛΓΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΡΟΥΓΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

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

Ιανουάριος 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας μου θα ήθελα να ευχαριστήσω μερικούς ανθρώπους για την συμβολή τους στα διάφορα στάδια της εκπόνησης της. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, τη κα. Βασιλική Γρούγιου, η οποία ήταν αρωγός σε όλα τα στάδια της εργασίας μου, δίνοντας μου πάντα κατευθυντήριες οδηγίες και διορθώσεις.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω το σύντροφο μου για τη στήριξη που μου πρόσφερε, τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω με επιτυχία, τόσο τα μαθήματα, όσο και την διπλωματική μου εργασία.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους αυτούς που απάντησαν με προθυμία το ερωτηματολόγιο και αποτέλεσαν κομβικό ρόλο στην διεξαγωγή της έρευνας.

Περίληψη

Ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας έχει αποδείξει μέσα από έρευνες τη θετική επίδραση που ασκούν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs) στην απόδοση ενός οργανισμού. Ωστόσο, παρά το αυξημένο σύνολο εργασιών εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική συζήτηση σχετικά με τους διαμεσολαβητικούς παράγοντες που συνδέουν τη χρήση των HPWSs με την απόδοση των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs), στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διερευνά την επίδραση των HPWSs στην εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB) μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Η μελέτη αρχικά βασίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία, που συνδέει τα HPWSs με τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα απόδοσης των εργαζομένων. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα μέσα από ένα δείγμα 224 εργαζομένων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων που εδρεύουν στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Για την εγκυρότητα της έρευνας τα δεδομένα υπέστησαν έλεγχο αξιοπιστίας και έπειτα πραγματοποιήθηκε Παλινδρόμηση των δεδομένων για την μελέτη των υποθέσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας στηρίζουν τις υποθέσεις, αποδεικνύοντας έτσι τη θετική επίδραση που ασκεί η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις στάσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, εκτός από τη θετική επίδραση των HPWSs, η μελέτη καταδεικνύει ποιες από τις διαστάσεις των HPWSs συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση και στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWSs), Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Δέσμευση, Ψυχολογική Ενδυνάμωση, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (OCB)

Abstract

A growing body of literature has proven through research the positive impact of high-performance work systems (HPWS) on an organization's performance. However, despite the increased workload, there is still considerable debate about the factors that link the use of high-performance work systems to employees' performance.

This study examines the effect of high-performance work systems (HPWSs) on employee attitudes and behaviors. Specifically, it investigates the effect of HPWSs on job satisfaction, organizational commitment, psychological empowerment and organizational citizenship behavior (OCB) from the employees' perspectives.

The study was initially grounded in the international literature linking HPWSs to employee attitudes, behaviors and performance outcomes. Then, empirical research was carried out through a sample of 224 employees of Greek private companies based in the surrounding area of Thessaloniki. For the study's validity, the data underwent a reliability check and then the data was analysed to examine the hypotheses. The research results support the hypotheses, thus proving the positive effect of HPWSs on employee attitudes and behaviors. Besides the positive effect of HPWSs, the study shows which of the dimensions of HPWSs significantly contribute to shaping and enhancing job satisfaction, organizational commitment, psychological empowerment, and organizational behavior of employees.

Keywords: High Performance Work Systems, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη	iii
Abstract	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Κατάλογος Πινάκων	vii
Κατάλογος Γραφημάτων	viii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	viii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	4
2.1 Εισαγωγή	4
2.2 Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS).....	4
2.2.1 Πρακτικές Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης	5
2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction).....	8
2.3.1 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	8
2.3.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση	10
2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment).....	12
2.4.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης	12
2.4.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Οργανωσιακή Δέσμευση	14
2.5 Ψυχολογική Ενδυνάμωση (Psychological Empowerment).....	17
2.5.1 Η έννοια της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	17
2.5.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στη Ψυχολογική Ενδυνάμωση.....	19
2.6 Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (Organizational Citizenship Behavior)	21
2.6.1 Η έννοια της Οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη	21

2.6.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη	22
2.7 Εννοιολογικό Μοντέλο & Υποθέσεις	25
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	26
3.1 Εισαγωγή	26
3.2 Παρουσίαση Μεθοδολογίας	26
3.3 Δειγματοληψία και συλλογή δεδομένων	27
3.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	28
3.5 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης	29
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων	32
4.1 Εισαγωγή	32
4.2 Δημογραφική Κατανομή	32
4.3 Χρήση Πρακτικών Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης	37
4.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά	40
4.5 Έλεγχος κανονικότητας	41
4.6 Έλεγχος συσχετίσεων	43
4.7 Έλεγχος Υποθέσεων	46
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Ευρημάτων.....	60
5.1 Εισαγωγή	60
5.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων	60
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Προτάσεις και Περιορισμοί έρευνας	64
6.1 Εισαγωγή	64
6.2 Θεωρητικά Συμπεράσματα.....	64
6.3 Προτάσεις προς τους τομείς διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.....	66
6.4 Περιορισμοί έρευνας.....	68
6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	69
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	72
Παράρτημα	87

I. Ερωτηματολόγιο Έρευνας	87
---------------------------------	----

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Έλεγχος Αξιοπιστίας	29
Πίνακας 2: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά	40
Πίνακας 3: Πίνακας Συσχετίσεων Ανεξάρτητων Μεταβλητών	44
Πίνακας 4: Πίνακας Συσχετίσεων Εξαρτημένων Μεταβλητών	44
Πίνακας 5: Πίνακας Συσχετίσεων Ανεξάρτητων και Εξαρτημένων Μεταβλητών	45
Πίνακας 6: Model Summary H1	46
Πίνακας 7: ANOVA H1	47
Πίνακας 8: Coefficients H1	47
Πίνακας 9: Model Summary II H1	47
Πίνακας 10: ANOVA II H1	47
Πίνακας 11: Coefficients II H1	48
Πίνακας 12: Test of Normality H1	48
Πίνακας 13: Model Summary H2	50
Πίνακας 14: ANOVA H2	50
Πίνακας 15: Coefficients H2	50
Πίνακας 16: Model Summary II H2	50
Πίνακας 17: ANOVA II H2	51
Πίνακας 18: Coefficients II H2	51
Πίνακας 19: Test of Normality H2	52
Πίνακας 20: Model Summary H3	53
Πίνακας 21: ANOVA H3	53
Πίνακας 22: Coefficients H3	53
Πίνακας 23: Model Summary II H3	54
Πίνακας 24: ANOVA II H3	54
Πίνακας 25: Coefficients II H3	54
Πίνακας 26: Test of Normality H3	55
Πίνακας 27: Model Summary H4	56
Πίνακας 28: ANOVA H4	56
Πίνακας 29: Coefficients H4	57

Πίνακας 30: Model Summary II H4	57
Πίνακας 31: ANOVA II H4.....	57
Πίνακας 32: Coefficients II H4	57
Πίνακας 33: Test of Normality H4.....	58
Πίνακας 34: Συμπεράσματα Υποθέσεων.....	59

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο.....	32
Γράφημα 2: Ηλικιακή Κατανομή.....	33
Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	34
Γράφημα 4: Θέση εργασίας.....	34
Γράφημα 5: Έτη απασχόλησης	35
Γράφημα 6: Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης.....	36
Γράφημα 7: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης.....	36
Γράφημα 8: Στελέχωση	37
Γράφημα 9: Εκπαίδευση.....	38
Γράφημα 10: Αξιολόγηση Απόδοσης.....	39
Γράφημα 11: Ανταπόδοση και Ανταμοιβή.....	39
Γράφημα 12: Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	40

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο	25
Διάγραμμα 2: Προσέγγιση των ανεξάρτητων μεταβλητών στη κανονική κατανομή	42
Διάγραμμα 3: Προσέγγιση των εξαρτημένων μεταβλητών στη κανονική κατανομή	43
Διάγραμμα 4: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων JS	49
Διάγραμμα 5: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων JS	49
Διάγραμμα 6: Διακύμανση των καταλοίπων JS.....	49
Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων OC.....	52
Διάγραμμα 8: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων OC.....	52
Διάγραμμα 9: Διακύμανση των καταλοίπων OC.....	52

Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων PE	55
Διάγραμμα 11: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων PE	55
Διάγραμμα 12: Διακύμανση των τυποποιημένων καταλοίπων PE.....	56
Διάγραμμα 13: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων OCB.....	58
Διάγραμμα 14: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων OCB.....	58
Διάγραμμα 15: Διακύμανση των καταλοίπων OCB	59

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, ερευνητές της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού (HRM) κατέδειξαν μία θετική σχέση ανάμεσα στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) και στην απόδοση του οργανισμού (Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Subramony, 2009). Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) ορίζονται ως «μια ομάδα ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (HR) που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τις δεξιότητες και τις προσπάθειες των εργαζομένων» (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007, σελ. 1069).

Υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας που συνδέει τα συστήματα εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με τη παραγωγικότητα των εργαζομένων, και είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα HPWSs ασκούν θετική επίδραση στην απόδοση τους. Ωστόσο, παρά το αυξημένο σύνολο εργασιών εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική συζήτηση σχετικά με την ακριβή φύση της σχέσης μεταξύ των HPWSs και των στάσεων των εργαζομένων, και συγκεκριμένα για την έλλειψη σαφήνειας των βασικών διαμεσολαβητικών παραγόντων που συνδέουν τη χρήση του HPWS με την απόδοση των εργαζομένων (Becker & Huselid, 2006; Takeuchi *et al.*, 2007; Chadwick & Dabu, 2009; Van De Voorde & Beijer, 2015). Εν ολίγοις, υπάρχουν αρκετά στοιχεία ότι τα HPWS έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά είναι λιγότερο σαφής ως προς το πώς εκτυλίσσεται αυτή η σχέση (Messersmith *et al.*, 2011).

Αρκετοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι τα HPWSs επιδρούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τις δεξιότητές τους, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες για συνεισφορά μέσω των διαφορετικών στοιχείων αυτών των συστημάτων (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009). Επιπλέον, αυτή η θεωρητική προσέγγιση έχει υποστηρίξει ότι όταν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται, τότε αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων λόγω υψηλότερων δεξιοτήτων, περισσότερων κινήτρων και περισσότερων ευκαιριών για τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν (Messersmith *et al.*, 2011).

Επιπρόσθετα, κάποιες έρευνες στράφηκαν στην εξέταση του ρόλου των στάσεων των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης του οργανισμού. Για παράδειγμα οι Takeuchi *et al.* (2009) συμπέραναν ότι η χρήση των HPWSs σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και με τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Παρόλο που η τελευταία μελέτη δεν εστίασε ρητά στο αν

αυτοί οι μεμονωμένοι παράγοντες λειτουργούν ως διαμεσολαβητές, είναι εύλογο ότι η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων, μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα απόδοσης τους (Klein & Kozlowski, 2000).

Οι Nishii, Lepak και Schneider (2008), με δεδομένα που συλλέχθηκαν από μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, βρήκαν ότι η απόδοση των υπαλλήλων, η οποία πηγάζει από τη χρήση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, έχει άμεση σχέση με τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους, οι οποίες με τη σειρά τους σχετίζονταν με την ικανοποίηση των πελατών. Στο πλαίσιο των παραγόντων διαμεσολάβησης, η μελέτη Nishii, Lepak και Schneider (2008) παραθέτει στοιχεία για τον πιθανό ρόλο στάσεων και συμπεριφορών ως διαμεσολαβητή στη σχέση HPWS και απόδοσης των εργαζομένων.

Τη προσέγγιση αυτή έρχεται να επεκτείνει η έρευνα των Messersmith *et al.* (2011) η οποία εξετάζει τους παράγοντες διαμεσολάβησης μεταξύ αυτών των σημαντικών δομών σε επίπεδο μονάδας. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, η οποία βασίστηκε σε ένα μεγάλο δείγμα υπαλλήλων του δημόσιου τομέα της Ουαλίας, έδειξαν ότι η χρήση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, σε επίπεδο τμήματος, σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, οργανωσιακής δέσμευσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Με τη σειρά τους, αυτές οι μεταβλητές συμπεριφοράς βρέθηκαν να συνδέονται θετικά με οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB), η οποία σχετίζεται περαιτέρω με την απόδοση του τμήματος.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τη σχέση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι στόχοι της εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση που ασκεί η χρήση των HPWSs στην εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB) μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, εκτός από τη θετική επίδραση των HPWSs, η μελέτη θα εξετάσει ποιες από τις διαστάσεις των HPWSs συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση και στην ενίσχυση των στάσεων των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία συνεισφέρει στις ήδη υπάρχουσες μελέτες, αντιμετωπίζοντας ένα σχετικά άγνωστο σημείο στη βιβλιογραφία σε σχέση με τους μηχανισμούς διαμεσολάβησης, μέσω των οποίων η χρήση των HPWSs είναι πιθανό να επηρεάσει την απόδοση του οργανισμού. Συγκεκριμένα θα προσθέσει πληροφορίες στις ήδη υπάρχουσες έρευνες για το πώς τα HPWSs επηρεάζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση.

Συνεπώς, οι οργανισμοί, οι οποίοι στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό, ως πιθανό μοχλό βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα μπορέσουν να ωφεληθούν κατανοώντας πώς εκτυλίσσεται η σχέση σύνδεσης HPWSs και απόδοσης του οργανισμού ώστε να παραμείνουν κερδοφόροι και ανταγωνιστικοί. Η γνώση και η κατανόηση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων από τους οργανισμούς παρέχουν μια χρήσιμη αξιολόγηση των παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την απόδοση (Messersmith *et al.*, 2011).

Η εργασία είναι δομημένη ως εξής: Το πρώτο κεφάλαιο λειτουργεί ως εισαγωγή στο θέμα της μελέτης που παρουσιάζεται, και αναφέρεται στο σκοπό, τους στόχους, στη συνεισφορά της μελέτης καθώς και στη διάρθρωση της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο παρέχει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση των εννοιών, σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και τη σύνδεση τους με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, το μοντέλο της έρευνας καθώς και την ανάπτυξη των υποθέσεων. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, το τρόπο συλλογής των δεδομένων, τον έλεγχο αξιοπιστίας αλλά και το τρόπο που θα αναλυθούν τα δεδομένα μετέπειτα. Το τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έπειτα από την επεξεργασία που δέχτηκαν. Αρχικά παρουσιάζει τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας καθώς και τα ευρήματα της χρήσης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα δεδομένα, με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της Ανάλυσης Παλινδρόμησης ώστε να συμπεράνουμε εάν οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται..

Το πέμπτο Κεφάλαιο ερμηνεύει και συζητάει τα αποτελέσματα των ευρημάτων της έρευνας, που παρουσιάστηκαν στο 4^ο Κεφάλαιο, συγκριτικά με προηγούμενες έρευνες. Τέλος, το έκτο Κεφάλαιο παραθέτει τα θεωρητικά συμπεράσματα της έρευνας αλλά και της βιβλιογραφική ανασκόπησης, παρέχοντας πρακτικές γνώσεις στους οργανισμούς και ιδιαίτερα στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια υποβάλλει τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η έρευνα καθώς και μερικές μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τους κύριους θεωρητικούς μηχανισμούς, οι οποίοι συνδέουν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης με την απόδοση των εργαζομένων. Στη παρούσα διπλωματική θεωρούμε ότι η χρήση των HPWSs ασκεί θετική επίδραση στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη. Η εργασία βασίζεται σε πρόσφατες επιστημονικές συζητήσεις που συνδέουν το HPWS με τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα απόδοσης των εργαζομένων (π.χ. Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006; Macky & Boxall, 2007; Takeuchi *et al.*, 2007), καθώς και σε συζητήσεις για το «μαύρο κουτί» που συνδέει τη χρήση του HPWS με την απόδοση του οργανισμού (Becker & Huselid, 2006; Messersmith *et al.*, 2011). Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο αναπτύσσονται και αναλύονται οι προς εξέταση ερευνητικές υποθέσεις.

2.2 Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS)

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θεωρούνται διάφορες πρακτικές και δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και αποσκοπούν στη παροχή μιας πιο βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης στους οργανισμούς (Bhatti *et al.*, 2020). Ο Al-Ajlouni (2020) διατύπωσε ότι τα HPWSs είναι ένας οργανωτικός σχεδιασμός που αποβλέπει στη λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού και οδηγεί σε καλύτερη οργανωτική απόδοση, μέσω της υποστηρικτικής ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας, της παροχής ευκαιριών στους εργαζομένους καθώς και της αξιολόγησης της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, τα HPWSs είναι συνδυαστικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες αυξάνουν τα αποτελέσματα της απόδοσης του οργανισμού (Zaman *et al.*, 2020). Η λειτουργία της κάθε στρατηγικής αποσκοπεί, αφενός στην βελτίωση της ανάπτυξης του προσωπικού, και αφετέρου στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού (Zaman *et al.*, 2020).

Παρόλο που στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός της έννοιας HPWS εξαιτίας των διαφορετικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται όπως υψηλή συμμετοχή, διαχείριση υψηλής δέσμευσης ή βέλτιστη πρακτική HRM (Boxall and Macky, 2009, 2014), μπορεί να γίνει κατανοητό ότι τα HPWSs περιλαμβάνουν καινοτόμες πρακτικές οι οποίες όταν συνδυάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται

εξασφαλίζουν μεγαλύτερα οφέλη για τον οργανισμό. Αυτές οι πρακτικές σχετίζονται με τους παρακάτω βασικούς τομείς: α) εξελιγμένη επιλογή και εκπαίδευση, (β) αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά, (γ) ενδεχόμενη αμοιβή, (δ) ασφάλεια εργασίας και (ε) συμμετοχή των εργαζομένων (Cook, 2001).

Επιπρόσθετα, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs) ορίστηκαν ως «μια ομάδα ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (HR) που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την προσπάθεια των εργαζομένων» (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007, σελ. 1069). Μια ακόμη προσέγγιση υποστηρίζει ότι τα HPWSs περιλαμβάνουν πρακτικές που έχουν σχέση με ολοκληρωμένες προσεγγίσεις πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, ανταλλαγής πληροφοριών, αξιολόγησης απόδοσης, αμοιβή για εργασία αλλά και αποδοχές που βασίζονται σε κίνητρα (Datta *et al.*, 2005; Huselid, 1995; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009).

Ακόμα, η υιοθέτηση του HPWS έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης (Messersmith *et al.*, 2011). Σύμφωνα με τον Kaufman (2010) οι πρακτικές του HPWS ασκούν ισχυρή επίδραση στη συνολική απόδοση των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες συμμετοχής και ενισχύοντας τα κίνητρα τους. Ταυτόχρονα οι πρακτικές αυτές βελτιώνουν τις σχέσεις των εργαζομένων και υποστηρίζουν λειτουργικές διαδικασίες και οργανωτικά συστήματα έτσι ώστε οι πόροι της επιχείρησης να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grobler & De Bruyn, 2018).

Συμπερασματικά λοιπόν, τα HPWSs ενεργούν με βάση το στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού επηρεάζοντας την ατομική και οργανωτική απόδοση. Η δημιουργία και η απόκτηση ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλού επιπέδου μέσω της προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπων με υψηλές επιδόσεις είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία της οργανωτικής απόδοσης (Kacmar *et al.*, 2006).

2.2.1 Πρακτικές Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

Τα συστήματα HPWSs εστιάζουν στη συμμετοχή των εργαζομένων και στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας η οποία βασίζεται στη δέσμευση και όχι στον έλεγχο (Covey, 2004). Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί που υιοθετούν πρακτικές

συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης επιδιώκουν να πετύχουν βέλτιστα αποτελέσματα και αναμένουν από τους εργαζομένους να είναι καταρτισμένοι και ικανοί να συμβάλλουν συνεχώς στη βελτίωση του οργανισμού (Covey, 2004). Οι ειδικοί της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν μελετήσει εκτενώς το HPWS και έχουν εντοπίσει κοινές πρακτικές διαχείρισης οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού, δημιουργώντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Zhang, Fan, and Zhu, 2014; Huselid, 1995; Lawler et.al., 2011).

Ο Huselid (1995) διερευνώντας τη σχέση μεταξύ του HPWS και της απόδοσης του οργανισμού σε ένα δείγμα σχεδόν 1.000 επιχειρήσεων, πρότεινε πρακτικές οι οποίες είναι συνδεδεμένες με θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης. Τέτοιες πρακτικές είναι: η περιγραφή θέσεων εργασίας η διαδικασία πρόσληψης και στελέχωσης προσωπικού, η κατάρτιση, η ανταλλαγή πληροφοριών, τα προγράμματα συμμετοχής στη διαχείριση της εργασίας, τα συστήματα αξιολόγησης και αποζημίωσης απόδοσης των εργαζομένων.

Ο Pfeffer (1998) έχει προσδιορίσει επτά πρακτικές υψηλής απόδοσης: εργασιακή ασφάλεια, επιλεκτικές προσλήψεις και εξελεγχόμενες τεχνικές επιλογής, εκτεταμένη εκπαίδευση και κατάρτιση, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, ανταλλαγή πληροφοριών, υψηλή αποζημίωση με βάση απόδοση και μείωση των διακρίσεων.

Σύμφωνα με τους Datta, Guthrie και Wright (2005) και τον Guthrie (2001) τα HPWSs περιλαμβάνουν πρακτικές όπως τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την αποζημίωση, τον έλεγχο απόδοσης, την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών. Παρά την πληθώρα των ορισμών για την σωστή σύνθεση μιας ομάδας τέτοιων πρακτικών, στην παρούσα έρευνα οι παράγοντες των υψηλών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν είναι η στελέχωση, η κατάρτιση, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανταπόδοση και ανταμοιβή, και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η επιλογή βασίστηκε στο ότι τις θεωρούμε κρίσιμες και πιο αντιπροσωπευτικές πρακτικές για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Όταν εφαρμόζονται όλοι αυτοί οι παράγοντες, η επιχείρηση καταφέρνει να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με το προσωπικό της, ενώ αντίστοιχα οι εργαζόμενοι νιώθουν πως έχουν αξία, είναι πιο «δεμένοι» με την επιχείρηση και έχουν κοινούς στόχους με τον οργανισμό με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί και να βελτιώνεται και η συνολική απόδοση του οργανισμού. (Sun *et al.*, 2007).

Η πρακτική της στελέχωσης αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, για την οποία απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναγνώριση των αναγκών ενός οργανισμού (Dessler, Cole & Chhinzer, 2015). Επιτυχής σύζευξη εργαζομένου-θέσης εργασίας σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση εργασίας εναρμονίζονται με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου (Dessler, Cole & Chhinzer, 2015). Με τη πρακτική της στελέχωσης ένας οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι με τα επιθυμητά προσόντα, πληρούν τις προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση εργασίας και βρίσκονται στο σωστό μέρος, έτσι ώστε να ενταχθούν στην κουλτούρα και στο κλίμα του οργανισμού (Vlachos, 2009).

Η κατάρτιση του προσωπικού σε γνώσεις, τεχνικές αλλά και διαπροσωπικές δεξιότητες μπορεί να οδηγήσει σε μία ικανή και αξιόπιστη συμπεριφορά (Lawler, 1992; Pfeffer, 1998). Η πρακτική της εκπαίδευσης έπεται της διαδικασίας της πρόσληψης και αφορά τη μετάδοση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Επιπλέον, η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να αποκτήσουν απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό όπως είναι η υγιεινή και η ασφάλεια, οι όροι και προϋποθέσεις, το ιστορικό του οργανισμού, καθώς και η δεοντολογία και οι αξίες του (Dessler, 2008). Η κατάρτιση του προσωπικού οδηγεί στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων η οποία με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας (Khasawneh, 2011). Παρομοίως, η έρευνα των των Aisbett και Hoyer (2015) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση και η εξέλιξη των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την επίδοσή τους και τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό.

Ιδιαίτερα σημαντική στα HPWSs είναι η χρήση πρακτικών διαχείρισης επιδόσεων με τη μορφή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και αμοιβής βάση επιδόσεων (Harley, Sargent, & Allen, 2010). Μέσω της διαχείρισης της απόδοσης, μετριέται η απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο ενώ παράλληλα, σχετίζεται με τους γενικότερους στόχους του οργανισμού (Glendinning, 2002). Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί και να αναγνωρίζει το έργο των εργαζομένων αλλά και να επιβραβεύει την εργασία τους όταν αυτή αποδίδει, έτσι ώστε να τους παρακινήσει (Beltrán-Martín *et al.*, 2008). Ως επακόλουθο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, πιο δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους, αλλά και πιο πρόθυμοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009). Επιπλέον, η μέτρηση της απόδοσης, σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού και η

σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές, θα πρέπει να συνοδεύεται με ανατροφοδότηση αλλά και με ένα σαφές σύνολο προσδοκιών, ενισχύοντας έτσι την προβλεψιμότητα και την τάξη (Harley, Sargent, & Allen, 2010).

Η ανταμοιβή αποτελεί μια προσθετική παράμετρο για τους εργαζόμενους η οποία αποσκοπεί στο να αναπτύξει και να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους, ενώ ταυτόχρονα βοηθά στη αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Σύμφωνα με τον Henderson (2003) η ανταμοιβή αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία. Επιπρόσθετα, οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν τη προσπάθεια και τη ποιότητα του παραγόμενου έργου, παρακινούν τους εργαζόμενους, επιβεβαιώνοντας τους ταυτόχρονα ότι εκτιμάται το έργο τους (Petrou & Procopiou 2016; Kuvaas *et al.*, 2017). Οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των HPWSs συνήθως προσφέρουν καλύτερο σύστημα αποδοχών σχετικά με τους μισθούς που προσφέρουν στην αγορά (Pfeffer, 1998), αυξάνοντας παράλληλα την δέσμευση των εργαζομένων (Levine, 1993) και οδηγώντας τους σε μια υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αφορά την αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων ότι μπορούν να επηρεάσουν ή να έχουν λόγο σε αποφάσεις που άπτονται της εργασίας τους (Riordan *et al.*, 2005). Οι Kim, Tavitiyaman και Kim (2009) εξήγησαν ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους και ότι ως επακόλουθο ενισχύεται η ικανοποίηση των πελατών τους, με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να βελτιώνονται. Οι οργανισμοί που υιοθετούν HPWSs για να υλοποιήσουν τους στόχους τους, εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους τους να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πελάτες και να επιτυγχάνουν βέλτιστα αποτελέσματα οργάνωσης (Cattermole, Johnson & Roberts, 2013). Επιπρόσθετα, αυξάνοντας την αυτονομία τους ενισχύεται η οργανωσιακή δέσμευση και η παραγωγικότητά τους.

2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

2.3.1 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια η οποία έχει μελετηθεί και οριστεί με πολλούς τρόπους. Παρά την ευρεία χρήση της στην επιστημονική μελέτη αλλά και στη

καθημερινή ζωή, δεν υπάρχει ακόμα μια κοινή συμφωνία σχετικά με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης (Aziri, 2011). Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικές μελέτες και προσεγγίσεις ως προς το καθορισμό της. Ο πιο διαδεδομένος ορισμός είναι αυτός του Locke (1976, σελ.1304), ο οποίος περιέγραψε την εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών του ατόμου». Η προσέγγιση του Horrock (1935) ορίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει ένα άτομο να πει ειλικρινά ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του.

Σύμφωνα με τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση έχει να κάνει με το τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες διαστάσεις της. Συγκεκριμένα έχει να κάνει με τα συναισθήματα που απορρέουν από την εργασία του και με το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του εργαζόμενου που προκύπτει από αυτήν. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται περισσότερο αντιληπτή ειδικά εάν ληφθούν υπόψη οι αρνητικές επιπτώσεις της εργασιακής δυσαρέσκειας, όπως η έλλειψη αφοσίωσης και δέσμευσης καθώς και η αυξημένη αποχή από την εργασία. Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει έναν συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους (Aziri 2011).

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται επίσης και στις στάσεις που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Οι ευνοϊκές στάσεις απέναντι στη δουλειά δείχνουν ικανοποίηση από την εργασία ενώ αντίθετα οι δυσμενείς στάσεις δηλώνουν δυσαρέσκεια από την εργασία (Armstrong, 2006). Οι στάσεις των ανθρώπων μπορεί επίσης να σχετίζονται με διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, όπως το είδος της εργασίας που κάνουν, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους τους, αλλά και την αμοιβή τους (George *et al.*, 2008). Σύμφωνα με το Kaliski (2007) η εργασιακή ικανοποίηση είναι το βασικό συστατικό που οδηγεί στην αναγνώριση, στη προώθηση, στη αύξηση του εισοδήματος και στην επίτευξη άλλων στόχων οι οποίοι οδηγούν σε ένα αίσθημα πληρότητας.

Ο Spector (1997) επίσης απαριθμεί τρία γνωρίσματα της εργασιακής ικανοποίησης. Πρώτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να περικλείονται από ανθρώπινες αξίες. Αυτό συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί θα αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους δίκαια και με σεβασμό. Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να είναι χρήσιμη ως ένας καλός δείκτης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Δεύτερον, η

συμπεριφορά των εργαζομένων η οποία πηγάζει από το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Από το παραπάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα έχει ως αποτέλεσμα τη θετική συμπεριφορά των εργαζομένων και αντίστροφα η δυσαρέσκεια από την εργασία θα έχει ως αποτέλεσμα αρνητική συμπεριφορά. Τρίτον η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να χρησιμεύσει σχετικά με τις αλλαγές που θα μπορούσαν να γίνουν, ώστε να ενισχυθεί τελικά η εργασιακή απόδοση (Aziri, 2011).

Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων καθορίζει τη παραγωγικότητα και τη αποδοτικότητα ενός οργανισμού καθιστώντας την ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία (Pradhan, Lalatendu & Jena, 2019). Σύμφωνα με τον Gurbuz (2009) οι οργανισμοί για να διατηρήσουν τη θέση τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να ακολουθήσουν βελτιωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση δημιουργώντας παράλληλα σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό. Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του, του παρέχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τους στόχους του, δημιουργούνται συναισθήματα ευχαρίστησης τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα. Όσο πιο ευχαριστημένο και ευτυχισμένο είναι το άτομο, τόσο υψηλότερο θα είναι και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του (Linz, 2003).

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση του κάθε ατόμου μπορεί να καθορίζεται και από ένα συνδυασμό διαφορετικών παραγόντων (Hoprock, 1935). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από τις σύγχρονες εταιρείες ως άνθρωποι που έχουν τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες, αλλά και τα δικά τους προσωπικά κίνητρα (Aziri, 2011). Ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι ένα προμήνυμα μια καλής συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος εργαζόμενος (Aziri, 2011).

2.3.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Ένας τρόπος με τον οποίο τα HPWSs μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων είναι μέσω της επίδρασης που μπορεί να έχει στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Messersmith *et al.*, 2011). Η σύνδεση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί σε ένα ευρύ φάσμα σε διάφορα μέρη ανά τον κόσμο. Διάφορες μελέτες και έρευνες έχουν βρει ότι τα μοντέλα HPWSs

έχουν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης (Guest, 1999; Takeuchi *et al.*, 2009; Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999; Wu & Chaturvedi, 2009). Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού είναι κοινώς αποδεκτό ότι συνδέονται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση (Ting, 1997), καθώς οι περισσότεροι επιστήμονες προτείνουν ότι η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών παρέχει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και τελικά αυξάνει την οργανωτική απόδοση (Appelbaum *et al.*, 2000).

Η σύνδεση των HPWSs με την εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται σε πολλούς λόγους. Αρχικά, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός διασφαλίζει ότι διαθέτει τον σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων, στις σωστές θέσεις και τη σωστή στιγμή (Decenzo & Robbins, 1999). Ο οργανισμός, ο οποίος προγραμματίζει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση παρέχοντας ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας τους (Weeratunga, 2003).

Η ύπαρξη βέλτιστων πρακτικών σε έναν οργανισμό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι πιθανόν να έχουν επιλεχθεί με αυστηρή διαδικασία επιλογής αλλά και ότι έχουν καταρτιστεί με τις κατάλληλες δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης που τους παρέχει η εταιρεία. Ο οργανισμός με την επιλεκτική στελέχωση και τη παροχή εκπαίδευσης επιδιώκει να προσαρμόσει καλύτερα τους εργαζομένους στις θέσεις εργασίας (Decenzo & Robbins, 1999). Οι Katou και Budhwar (2007) σε μια μελέτη τους για τις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις κατέληξαν ότι η πρόσληψη και η επιλογή έχουν θετική σχέση με όλες τις μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης, όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η καινοτομία. Πέρα από αυτό, η διαδικασία της πρόσληψης και της επιλογής μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση, βελτιώνοντας τη προσαρμογή μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, των ομάδων και των εργασιακών απαιτήσεων, δημιουργώντας έτσι ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλοντος (Tzafirir, 2006).

Επιπρόσθετα, μια άλλη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού που έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, που παρέχουν οι οργανισμοί μέσα από τη χρήση του HPWS, βελτιώνουν τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις των μελλοντικών εργαζομένων, οι οποίοι αναπτύσσουν τελικά συμπεριφορές που βελτιώνουν

την οικονομική απόδοση των οργανισμών (Thang & Buyens, 2008). Η χρήση των παραπάνω πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων γιατί αντιλαμβάνονται ότι αφενός, είναι κατάλληλοι για τη αντίστοιχη θέση και αφετέρου, ότι είναι πιο ικανοί να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους (Messersmith *et al.*, 2011).

Η αξιολόγηση επίσης, καθώς και η επιβράβευση της απόδοσης του εργαζομένου, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση μισθού και σε προαγωγή, ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζοντας θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (Absar *et al.*, 2010. Ο Ting (1997) σε μια μελέτη για τους υπαλλήλους της κυβέρνησης των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι η αμοιβή ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς, η αμοιβή συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους εργάζονται οι άνθρωποι (Ting, 1997).

Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα των Xia, Zhang και Zhao, (2016), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία μέσα από ένα δείγμα 184 εργαζομένων στην Κίνα απέδειξε ότι η συμβολή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων επηρέασε θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Συμπληρωματικά, οι πρακτικές υψηλής απόδοσης επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών, διασφαλίζουν την εργασιακή ασφάλεια και συνδέουν την απόδοση των εργαζομένων με συστήματα ανταμοιβής (Messersmith *et al.*, 2011). Αυτές οι πρακτικές αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα έχουν περισσότερα κίνητρα τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την απόδοση του οργανισμού (Messersmith *et al.*, 2011).

H1: *Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.*

2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)

2.4.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μία πολυδιάστατη έννοια η οποία έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, καθώς σχετίζεται άμεσα με την εργασία και αποτελεί μια πολύ σημαντική πτυχή μέσα σε έναν οργανισμό (Messersmith *et al.*, 2011). Μαζί με

την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή εμπλοκή, έχει προσελκύσει το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής της έρευνας για την οργανωτική συμπεριφορά (Robbins & Judge, 2017).

Ο Jans (1989), χαρακτήρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως το βαθμό στον οποίο ένα άτομο δέχεται, ενστερνίζεται και βλέπει τον ρόλο του μέσα στον οργανισμό. Η δέσμευση αποτελεί ένα είδος δεσμού μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή δέσμευση διατυπώνεται ως η συναισθηματική και διανοητική αφοσίωση που έχει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Snaw, 2005) στην οποία αντικατοπτρίζεται η ταύτιση και η πίστη του (Meyer & Allen, 1991; Porter *et al.*, 1974). Σύμφωνα με την Rousseau (1990), η δέσμευση είναι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό το οποίο περιλαμβάνει όρους, δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Επιπρόσθετα η οργανωσιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται ως η ψυχολογική προσκόλληση του εργαζόμενου με τον οργανισμό. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο βαθμού δέσμευσης τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αφοσίωση σε έναν οργανισμό (Al Zeifeti & Mohamad, 2017; Sharma & Sinha, 2015). Η δέσμευση περιλαμβάνει επίσης μια ενεργή σχέση του ατόμου με τον οργανισμό, έτσι ώστε τα άτομα να συνεισφέρουν και να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια και προθυμία για την ευημερία του οργανισμού (Lamba & Choudhary, 2013).

Μια άλλη προσέγγιση περιγράφει την οργανωσιακή δέσμευση, ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται και ταυτίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού κατά την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων (Mohammed & Eleswd 2013). Όταν τα άτομα έχουν ισχυρή πίστη στις αξίες και στους στόχους της επιχείρησης και όταν διαθέτουν ισχυρή θέληση να συνεχίζουν να είναι μέλη αυτής, τότε επηρεάζεται θετικά η εσωτερική τους παρακίνηση, εργάζονται καλύτερα και καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού (Azeem, 2010; Al Zeifeti & Mohamad, 2017).

Σύμφωνα με τους Allen και Meyer (1990) η οργανωσιακή δέσμευση εμπεριέχει τρεις διαστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν τη δέσμευση ενός εργαζομένου στον οργανισμό. Πιο αναλυτικά, αρχικά η οργανωσιακή δέσμευση περιγράφεται ως η θετική συναισθηματική αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό, ο οποίος ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και επιθυμεί να συνεχίσει να είναι μέλος αυτού του οργανισμού. Στη συνέχεια, το άτομο επενδύοντας στην εργασία του δεσμεύεται με τον

οργανισμό και παραμένει, αναπτύσσοντας τη συνεχή δέσμευση, γιατί αντιλαμβάνεται το ενδεχόμενο κόστος που μπορεί να επιφέρει η απώλεια της εργασίας του. Το κόστος αυτό συμπεριλαμβάνει οικονομικές δαπάνες αλλά και κοινωνικούς δεσμούς με συναδέλφους. Μετέπειτα, το άτομο αισθάνεται την υποχρέωση να δεσμευτεί και να παραμείνει στον οργανισμό εκδηλώνοντας τελικά τη κανονιστική δέσμευση. Τα συναισθήματα αυτά μπορεί να πηγάζουν από την επένδυση πόρων του οργανισμό προς τον υπάλληλο, ο οποίος νιώθει ότι πρέπει να παραμείνει από υποχρέωση. Επίσης, αυτή η υποχρέωση μπορεί να αναπτύχθηκε στο άτομο πριν από την ένταξή του στον οργανισμό, μέσω της οικογένειας ή άλλων κοινωνικών αξιών και προτύπων (Allen & Meyer 1990). Ωστόσο, η συναισθηματική δέσμευση είναι πιο σημαντική και επηρεάζει περισσότερο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού από τη συνεχή ή την κανονιστική δέσμευση (Allen & Meyer 1990)

Ο Sheldon (1971, σελ. 143-144) ορίζει την οργανωσιακή δέσμευση ως «μια στάση ή έναν προσανατολισμό προς τον οργανισμό, που συνδέει την ταυτότητα του ατόμου με τον οργανισμό» και κατά συνέπεια τη προθυμία να συμβαδίσει και να εργαστεί για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Lamba & Choudhary (2013), η στάση της οργανωσιακής δέσμευσης εξαρτάται από προσωπικούς παράγοντες όπως η ηλικία, τα χρόνια που εργάζεται κάποιος σε έναν οργανισμό, τα αρνητικά ή θετικά συναισθήματα αλλά και από οργανωτικούς παράγοντες όπως ο σχεδιασμός εργασίας και το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου του ατόμου. Ακόμα, η δέσμευση επηρεάζεται και από μη οργανωτικούς παράγοντες όπως τις διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές που έχει κάποιος μετά την αρχική του ένταξη σε έναν οργανισμό (Luthans, 2002).

Συνεπώς, η οργανωσιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει τη προθυμία των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται με τις πράξεις τους, να δώσουν τη προσωπική τους συμβολή στην ευημερία του οργανισμού. Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου οργανωσιακής δέσμευσης σε έναν οργανισμό έχει ως επακόλουθο την αποτελεσματική απόδοση στις λειτουργίες του (Al Zeifeti & Mohamad, 2017; Sharma & Sinha, 2015).

2.4.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Οργανωσιακή Δέσμευση

Ένα τρόπος μέσω του οποίου τα HPWSs πιθανότατα να έχουν επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων είναι να επηρεάσουν το επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού (Messersmith *et al.*, 2011). Η ανάγκη των

επιχειρήσεων για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της σύνδεσης του ανθρώπινου δυναμικού με τον οργανισμό και της ανάπτυξης καταρτισμένων εργαζομένων, προκάλεσαν ένα μεγάλο ενδιαφέρον για τη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι μελέτες αυτές επιβεβαιώνουν μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών αυτών (Paul & Anantharaman, 2004).

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει προσδιοριστεί ότι έχει θετική επίδραση στα εργασιακά αποτελέσματα και στο κλίμα των οργανωτικών σχέσεων, και ως επακόλουθο προτείνεται ως αντιπροσωπευτικός δείκτης της ικανότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Pes *et al.*, 1990). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή δέσμευση και ψυχολογική προσκόλληση στον οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα εργασίας (Al Zeifeti & Mohamad, 2017; Sharma & Sinha, 2015). Η πρόβλεψη, η κατανόηση και ο έλεγχος της οργανωσιακής δέσμευσης έχουν σημαντικό ρόλο για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Torrington *et al.*, 2008).

Επιπρόσθετα, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής επιδεικνύει τη θετική σύνδεση ανάμεσα στα HPWSs και στην οργανωσιακή δέσμευση (Blau, 1964). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, υπάρχει μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους οργανισμό, όπου παρουσιάζονται κάποιες ευκαιρίες στους εργαζομένους από τον οργανισμό με αποτέλεσμα να νιώθουν την ευθύνη να το ανταποδώσουν (Pasaoğlu, 2015).

Η επίδραση της χρήσης των HPWSs στην οργανωσιακή δέσμευση σε οποιοδήποτε οργανισμό έχει αναλυθεί λεπτομερώς στη μελέτη των Meyer και Allen (1997). Η μελέτη αυτή διατυπώνει ότι, οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχέση με μεθόδους επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, αξιολόγηση απόδοσης, επιβράβευσης και εργασιακής ασφάλειας αξιολογούνται ως βελτιωτικές για την οργανωσιακή δέσμευση (Meyer & Smith 2000).

Τα HPWSs συμβάλουν στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης επιλέγοντας εργαζόμενους με οργανωτικά ευθυγραμμισμένες αξίες και διασφαλίζοντας τους τη παροχή ευκαιριών να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού (Messersmith *et al.*, 2011). Ως αποτέλεσμα δημιουργείται μεγαλύτερη δέσμευση, ενισχύοντας τελικά τα κίνητρα των εργαζομένων (Messersmith *et al.*, 2011). Τα σωστά κριτήρια πρόσληψης και επιλογής των εργαζομένων μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι που

επιλέχθηκαν θα αισθάνονται ότι εργάζονται στο σωστό μέρος και ότι αποτελούν μέρος της οικογένειας του οργανισμού (Pasaoğlu, 2015).

Παρομοίως, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση, αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την οργανωτική δέσμευση μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων (Gellatly *et al.*, 2009). Οι πρακτικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων των υπαλλήλων αυξάνουν την αυτονομία, η οποία με τη σειρά της αναμένεται να ενισχύσει τη ταύτιση και τη συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία του και τον οργανισμό (Meyer *et al.*, 2004). Οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι η αφοσίωση τους στον οργανισμό θα τους παρέχει, ως αντάλλαγμα, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης (Bartlett, 2001).

Η οργανωσιακή δέσμευση επίσης, μπορεί να αυξηθεί μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Gellatly *et al.*, 2009). Οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν θετικά τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, προκαλώντας αύξηση των κινήτρων τους, οι οποίοι στη συνέχεια κάνουν το καλύτερο δυνατό για τον οργανισμό, διατηρώντας παράλληλα την επιθυμία τους να συνεχίσουν να είναι μέλη του (Kuvass & Dysvik, 2009). Σύμφωνα με τους Fey *et al.* (2009) για την δημιουργία ενός πιο παρακινήμενου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι προς μια κατεύθυνση που θα κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοί και επιτυχημένοι.

Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της δέσμευσης διαδραματίζει η πρακτική της ανταπόδοσης και ανταμοιβής. Οι ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση δημιουργούν ένα πλαίσιο, όπου οι ίδιοι εργαζόμενοι καθορίζουν το επίπεδο των ανταμοιβών τους, αποφασίζοντας πόση προσπάθεια θα καταβάλουν (Gellatly *et al.*, 2009). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την ανταμοιβή και την ανταπόδοση είναι η προώθηση και η αναβάθμιση των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον Guest (1997) η παροχή ευκαιριών σταδιοδρομίας συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στον οργανισμό τους. Επιπλέον, οι ευκαιρίες εξέλιξης διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν το δικαίωμα για προώθηση και εξέλιξη καριέρας μέσα στον οργανισμό (Fey *et al.*, 2000) το οποίο έχει ως επακόλουθο τη διατήρηση καταρτισμένων υπαλλήλων αλλά και την ενίσχυση της δέσμευσής τους (Pasaoğlu, 2015).

Ακόμα, η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να αυξηθεί από πρακτικές σταθερότητας που στοχεύουν σε ασφαλείς συνθήκες εργασίας στους εργαζόμενους όπως

σταθεροί μισθοί και ασφάλεια εργασίας (Gellatly *et al.*, 2009). Οι παραπάνω όμως πρακτικές θα πρέπει να επικεντρώσουν τη προσοχή των εργαζομένων στα θετικά αποτελέσματα της διατήρησης της ιδιότητας μέλους του οργανισμού, αλλά και στην απώλεια του κόστους που θα προκύψει με την αποχώρηση του (Gellatly *et al.*, 2009).

Συμπερασματικά λοιπόν η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που είναι ωφέλιμες για το τμήμα και κατ'επέκταση για τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους διατηρούν την επιθυμία τους να συνεχίσουν να είναι μέλη αυτού, κάνουν το καλύτερο δυνατό, και τότε είναι πιθανό η απόδοση του οργανισμού είναι πιο αποτελεσματική. Η δέσμευση λοιπόν για έναν καλό οργανισμό μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του στην εταιρεία (Khan *et al.*, 2010).

H2: *Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.*

2.5 Ψυχολογική Ενδυνάμωση (Psychological Empowerment)

2.5.1 Η έννοια της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

Το ενδιαφέρον για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες μεταξύ των επαγγελματιών και των ακαδημαϊκών καθώς αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών (Jose & Mampilly, 2014).

Στη βιβλιογραφία, η ενδυνάμωση διακρίνεται σε δύο κύριες προσεγγίσεις: α) τη δομική (structural) και τη β) ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological) (Kanter, 1987; Spreitzer, 1995). Σύμφωνα με τη πρώτη προσέγγιση η ενδυνάμωση περιγράφεται ως η ανάθεση εξουσίας στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να λειτουργούν με υψηλά επίπεδα αυτονομίας ως προς το περιεχόμενο της εργασίας τους (Mills & Ungson, 2003). Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή διοικητικών πρακτικών από τον οργανισμό, οι οποίες ενισχύουν την πρακτική ενδυνάμωση των εργαζομένων παρέχοντας τους δύναμη, έλεγχο και εξουσία (Conger & Kanungo, 1988).

Από την άλλη μεριά, η ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης περιγράφεται ως μια εσωτερική υποκίνηση, η οποία εστιάζει στο προσωπικό βίωμα των εργαζομένων και στις ψυχολογικές επιδράσεις, που απορρέουν από την ενδυνάμωση η οποία με τη

σειρά της αναδεικνύεται σε μία γνωστική κατάσταση (Wall *et al*, 2002). Για το λόγο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία θα υιοθετήσει την ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης.

Η ψυχολογική ενδυνάμωση έχει διατυπωθεί με διάφορους τρόπους. Οι Conger και Kanungo (1988, σελ. 474) όρισαν την ενδυνάμωση ως «τη διαδικασία ενίσχυσης των συναισθημάτων αυτό-αποτελεσματικότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού μέσω της αναγνώρισης συνθηκών που ευνοούν την αδυναμία και μέσω της άρσης τους τόσο με επίσημες οργανωτικές πρακτικές όσο και με άτυπες τεχνικές παροχής πληροφοριών για την αυτό-αποτελεσματικότητα. Οι Thomas και Velthouse (1990) περιέγραψαν τη ψυχολογική ενδυνάμωση ως μια αυξημένη εσωτερική παρακίνηση προς την εργασία, η οποία αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο και οδηγεί στην ικανοποίηση.

Ιδιαίτερα δημοφιλής είναι και η προσέγγιση της Spreitzer (1995). Σύμφωνα με αυτήν, η ψυχολογική ενδυνάμωση εκδηλώνεται μέσα από τέσσερις διαστάσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον ενεργό προσανατολισμό του ατόμου απέναντι στον εργασιακό του ρόλο. Η πρώτη διάσταση είναι το νόημα, το οποίο αναφέρεται ως το αίσθημα της σημασίας, των στόχων και των σκοπών της εργασίας που καλείται να πετύχει το άτομο. Η δεύτερη διάσταση, η ικανότητα σχετίζεται με την εμπιστοσύνη που έχει το άτομο στις ικανότητες του να εκτελεί επιδέξια τα καθήκοντα της εργασίας του. Η τρίτη διάσταση είναι η αυτονομία, η οποία αναφέρεται στην ελευθερία επιλογής του τρόπου του ατόμου για τις ενέργειες και τις δραστηριότητες της εργασίας του και για την ολοκλήρωση του έργου (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Η τέταρτη διάσταση, η επιρροή είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της εργασίας. Για την επίτευξη της ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι σημαντικό αφενός, να ενσωματωθούν και οι τέσσερις διαστάσεις και αφετέρου, να συνδυάζονται αποτελεσματικά (Quinn & Spreitzer, 1997). Οποιαδήποτε έλλειψη ενιαίας διάστασης μπορεί να μειώσει τη συνολική έκταση της αντιληπτής ενδυνάμωσης.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη διατύπωση του Koberg *et al*. (1999) η ψυχολογική ενδυνάμωση αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις και τις γνωστικές διεργασίες των εργαζομένων, οι οποίες εκδηλώνονται με αισθήματα συμπεριφορικής και ψυχολογικής επένδυσης στο περιεχόμενο της εργασίας τους. Η ψυχολογική ενδυνάμωση επίσης, θεωρείται ως ένα εργαλείο το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζομένους να σκεφτούν μόνοι τους τις απαιτήσεις της εργασίας τους, να προσδώσουν νόημα στον εργασιακό τους ρόλο και να ενισχύσουν τις ικανότητες τους (Laschinger *et al.*, 2004).

Συμπερασματικά λοιπόν, η ψυχολογική ενδυνάμωση δίνει κίνητρα στους εργαζομένους να αναπτύξουν το νόημα της εργασίας τους, να σκεφτούν τις ικανότητες τους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους, αλλά και να επηρεάσουν θετικά τον οργανισμό μέσα από τον εργασιακό τους ρόλο (Arefin, Arif & Raquib, 2015).

2.5.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στη Ψυχολογική Ενδυνάμωση

Η ψυχολογική ενδυνάμωση, μέσα από τις επιρροές των συμφραζόμενων παραγόντων όπως το HPWS, μπορεί να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητικός ψυχολογικός μηχανισμός μέσω του οποίου το HPWS επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων (Arefin, Arif & Raquib, 2015). Προηγούμενες έρευνες έχουν εντοπίσει τον μεσολαβητικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και της απόδοσης της εργασίας τους (Argyee *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2009).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η ψυχολογική ενδυνάμωση έχει τέσσερα γνωστικά συστατικά: ικανότητα, νόημα, αυτονομία ή αυτοδιάθεση και αντίκτυπο (Seibert *et al.*, 2011; Spreitzer, 1995). Είναι πιθανό λοιπόν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να επηρεάσουν τη ψυχολογική ενδυνάμωση ως προς τα τέσσερα παραπάνω συστατικά της (Seibert *et al.*, 2011). Για παράδειγμα, οι αυστηρές μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού αλλά και η εκπαίδευση θα έχουν επίδραση στην ικανότητα και στην αυτονομία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Cascio, 1991; Delery & Doty, 1996; Jiang *et al.*, 2012). Συγκεκριμένα, το εκτεταμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης θα ενισχύσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, παρακινώντας τους περαιτέρω, και αποκτώντας τελικά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση η οποία θα έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό (Arefin, Arif & Raquib, 2015).

Επιπρόσθετα, η ανατροφοδότηση και η ανταμοιβή των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους, θα επηρεάσει το νόημα και τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντά τους ενδυναμώνοντας τους ψυχολογικά (Buchner, 2007; Meadows & Pike, 2010). Επίσης το σύστημα της ανατροφοδότησης και των ανταμοιβών που δέχονται οι εργαζόμενοι από τους προϊσταμένους τους, ως αναγνώριση στις προσπάθειές τους, υποδεικνύει περαιτέρω τη σημασία των καθηκόντων που εκτελούν (Rehman *et al.*, 2019). Συγκεκριμένα τα συστήματα αποζημίωσης, που δίνουν έμφαση στην αμοιβή βάσει απόδοσης, θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται αυτοδιάθεση στην εργασία τους (Rehman *et al.*, 2019).

Η υιοθέτηση των HPWSs από τους οργανισμούς ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η οποία τελικά αυξάνει την αυτονομία και τη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων (Rehman *et al.*, 2019). Επίσης, η συμμετοχική διαχείριση είναι ενσωματωμένη με αυξημένη εργατική αυτονομία, η οποία δημιουργεί πιο ενδυναμωμένους υπαλλήλους που εκτελούν τις ατομικές και συλλογικές εργασίες τους με μεγαλύτερη δεξιότητα και πάθος (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Η σύνδεση του HPWS με την εργασιακή αυτονομία κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν περισσότερο αυτονομία και ελευθερία αποδίδοντας τελικά περισσότερο νόημα στην εργασίας τους (Appelbaum *et al.*, 2000; Castanheira & Chambel, 2010; Carvalho & Chambel, 2014). Σύμφωνα με τους Thomas and Velthouse (1990), οι εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι αναμένεται να αποδίδουν περισσότερο και να μη περιορίζονται στα τυπικά τους καθήκοντα, ένα επιχείρημα το οποίο έχει υποστηριχθεί από διάφορες εμπειρικές έρευνες (Chan, Taylor, & Markham, 2008; Huang, Iun, Liu, & Gong, 2010; Seibert, Silver, & Randolph, 2004). Εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του οργανωσιακού τους περιβάλλοντος, πιθανότατα θα ασχοληθούν περισσότερο με την εργασία τους, θα παράγουν πιο καινοτόμα αποτελέσματα, τα οποία θα τονώσουν τη ψυχολογία τους, ενισχύοντας τελικά την απόδοσή τους (Messersmith *et al.*, 2011).

Ομοίως, η ανταλλαγή πληροφοριών που παρέχουν τα HPWSs δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες για την επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας έτσι περισσότερες ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν και να αναπτύξουν τελικά πιο ενισχυμένα συναισθήματα ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Messersmith *et al.*, 2011).

Συμπερασματικά λοιπόν, η σύνδεση ανάμεσα στα HPWSs και στη συνολική απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από την αντιληπτή ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλουν στην ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους παρουσιάζουν ενισχυμένη συνολική απόδοση (Messersmith *et al.*, 2011).

H3: Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων.

2.6 Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (Organizational Citizenship Behavior)

2.6.1 Η έννοια της Οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη

Η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB) ορίζεται ως «η ατομική εκούσια συμπεριφορά που δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και που συνολικά προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού» (Organ, 1988, σελ. 4). Πιο συγκεκριμένα, η OCB αναφέρεται σε συμπεριφορές εργαζομένων που είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στα εργασιακά καθήκοντα και στις προσδοκίες ρόλου από τον οργανισμό αλλά και δεν ανταμείβονται επίσημα (Smith *et al.*, 1983). Σύμφωνα με τον Borman και Motowidlo (1993, σελ. 73) OCB αντιπροσωπεύει εκείνες τις δραστηριότητες των εργαζομένων που «δεν υποστηρίζουν τον ίδιο τον τεχνικό πυρήνα, όσο υποστηρίζουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να λειτουργεί ο τεχνικός πυρήνας».

Η προσέγγιση των Katz και Kahn (1966) υποστηρίζει ότι οι εθελοντικές συμπεριφορές, οι οποίες εκτείνονται πέρα από το σύνολο καθηκόντων και ευθυνών, έχουν σημαντικές συνέπειες στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, το 1978 παρουσίασαν τρεις κατηγορίες συμπεριφοράς, οι οποίες είναι αναγκαίες για να την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. 1) η ενσωμάτωση και η διάθεση παραμονής στον οργανισμό, 2) η πραγμάτωση των καθηκόντων με αξιοπιστία και 3) η ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων πέραν των υποχρεώσεων του καθορισμένου ρόλου. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή συμπεριφορά κρίνεται απαραίτητη για έναν οργανισμό αφού, χωρίς αυτήν ο οργανισμός μετατρέπεται σε «ένα πολύ εύθραυστο κοινωνικό σύστημα που σύντομα θα σταματήσει να υπάρχει» (Katz, 1964, σελ.132).

Ο Organ (1997, σελ. 91) μετέπειτα, όρισε την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη ως «συνεισφορές στη διατήρηση και ενδυνάμωση του κοινωνικού και ψυχολογικού πλαισίου που υποστηρίζει την εκτέλεση εργασιών». Οι Le Pine και Van dyne (2001) παρουσίασαν την OCB ως ομαδική προσπάθεια η οποία ενισχύει την κοινωνική συνοχή, χτίζοντας παράλληλα αμοιβαίες σχέσεις με τους συναδέλφους. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Conway *et al.* (2009) και Glomb *et al.* (2011) οι εργαζόμενοι που υιοθετούν την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη επηρεάζουν και τους συναδέλφους τους θετικά καθώς τους μεταφέρουν συναισθήματα που τους κάνουν «να αισθάνονται καλά».

Η έρευνα των Nishii *et al.* (2008) εντόπισε ότι οι OCBs έχουν άμεση σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών. Η τελευταία προσέγγιση μάλιστα προσθέτει υποστηρικτικές πληροφορίες στην έρευνα του Organ (1988), η οποία είχε αναφερθεί στη σημασία της OCB στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών. Μια πιο πρόσφατη έρευνα, των Cohen & Keren, (2010) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη μπορεί να θεωρηθεί ως οργανωτικά πολύτιμη συμπεριφορά, η οποία δεν αποτελεί μέρος των συμβατικών καθηκόντων και δεν ανακύπτει από συμβατική εγγύηση αποζημίωσης.

Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς πλήθος ερευνών έχει επισημάνει τη θετική επίδραση της στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς. Ο Organ (1988) υποστήριξε ότι, οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα που παρουσιάζουν συμπεριφορές εκτός ρόλου, ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη παραγωγικότητα του τμήματος (Organ, 1988), προσφέροντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς (Nemeth & Staw, 1989). Τέλος, στην έρευνα τους οι Podsakoff *et al.* (2009) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη της OCB αύξησε τις πωλήσεις, βελτιώνοντας έτσι την ικανοποίηση των πελατών.

2.6.2 Ο ρόλος των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη

Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού η σημασία των συμπεριφορών των εργαζομένων στην απόδοση του οργανισμού έχει μακροχρόνια θεωρητική παράδοση (Messersmith *et al.*, 2011). Σύμφωνα με αυτήν, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι εκείνα που επηρεάζουν θετικά τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες ενισχύουν τελικά την απόδοση του οργανισμού (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992). Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορές στη σύνθεση αλλά και στη χρήση των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να συνδέονται με τις αντίστοιχες συμπεριφορές των εργαζομένων. Συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζουν στον έλεγχο, για παράδειγμα, αναμένεται να οδηγήσουν σε συμπεριφορές οι οποίες είναι προσανατολισμένες στη συμμόρφωση από τους υπαλλήλους. Αντίθετα, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην απόδοση (π.χ. HPWSs) είναι πιθανό να συσχετίζονται με συμπεριφορές που μπορεί να αποδειχθούν ωφέλιμες για τα αποτελέσματα της μονάδας και του οργανισμού (Lado & Wilson, 1994).

Ο Morrison (1996) στην έρευνα του υποστήριξε ότι η επένδυση σε συστήματα ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, η

οποία στη συνέχεια βελτίωσε τη ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, μια πιο πρόσφατη μελέτη στην Κίνα διαπίστωσε ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά απεδείχθη χρήσιμη ως σημαντικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ της χρήσης πρακτικών HR υψηλής απόδοσης και της οργανωτικής απόδοσης (Sun, Aryee, & Law, 2007).

Σύμφωνα με τους Evans και Davis (2005) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως οι επιλεκτικές σταδιοδρομίες, οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εκτεταμένη εκπαίδευση, οι ευέλικτες εργασίες, η ανοιχτή επικοινωνία και η αντιστάθμιση επιδόσεων επηρεάζουν πολλαπλές διαστάσεις της κοινωνικής δομής ενός οργανισμού, όπως ενίσχυση δεσμών, κανόνες αμοιβαιότητας, δημιουργία ρόλων και οργανωσιακές συμπεριφορές. Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων επίσης, που προσφέρουν τα HPWSs, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες προτάσεις για την ανάπτυξη του οργανισμού, πράξη η οποία αποτελεί πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφορά πολίτη (Hatcher *et al.*, 1989). Ακόμα σύμφωνα με την έρευνα του Anderson και Williams (1996), η αυτονομία στον εργασιακό ρόλο, ενίσχυσε την προθυμία των εργαζομένων να προσφέρουν βοήθεια τους συναδέλφους τους.

Οι Gupta και Singh (2010) υποστήριξαν ότι, μέσω της χρήσης των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν ότι οι εργοδότες τους έχουν εμπιστοσύνη, φροντίζουν για την ευημερία τους και εστιάζουν στις ανθρωπιστικές αξίες. Διατηρώντας αυτά τα αισθήματα αμοιβαιότητας, οι εργαζόμενοι θα τείνουν να ενισχύουν τις προσωπικές τους προσπάθειες και συνεισφορές και κατά συνέπεια να συμμετέχουν στην εκδήλωση συμπεριφορών εκτός ρόλου (Tsui *et al.* 1997). Σύμφωνα με τον Chuang και Liao (2010), τα HPWSs καλλιεργούν τις κοινές αντιλήψεις που έχουν σχέση με το υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον, το οποίο ενθαρρύνει τις οργανωσιακές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού και αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών. Μία πιο πρόσφατη έρευνα στον τομέα παροχής υπηρεσιών, παρουσίασε μία θετική συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών εξέλιξης των εργαζομένων και σε συμπεριφορές πέρα από τον επίσημο εργασιακό τους ρόλο (Krishnan *et al.*, 2017).

Επιπρόσθετα, το ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει η εφαρμογή του HPWS στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων έχει τονιστεί σε όλη τη βιβλιογραφία του ανθρώπινου δυναμικού από διάφορες θεωρίες (π.χ., «κοινωνική ανταλλαγή» και «ψυχολογικό συμβόλαιο») (Kloutsiniotis & Mihail 2020). Σύμφωνα με την ιδέα αυτών των θεωριών, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τις

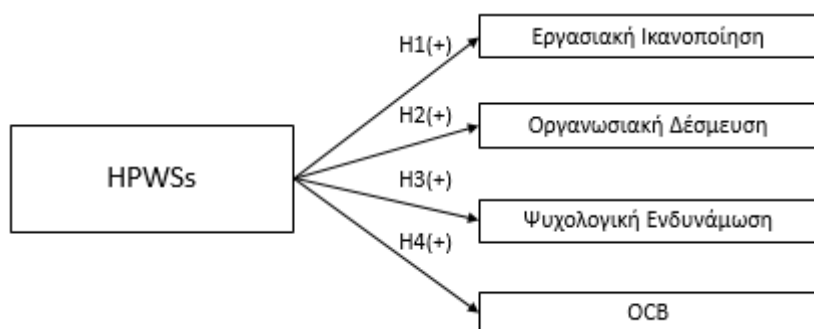
επιθυμίες τους και τα συμφέροντα τους, το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτό μέσα από την εφαρμογή των HPWSs, αισθάνονται την ανάγκη της ανταπόδοσης και ως επακόλουθο αναπτύσσουν θετικές συμπεριφορές ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν και την εμπιστοσύνη τους προς τον οργανισμό (Tremblay *et al.*, 2010). Πιο συγκεκριμένα, η χρήση του HPWS δείχνει στους εργαζόμενους ότι το έργο τους αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται, οι οποίοι με τη σειρά τους ανταποδίδουν εκδηλώνοντας συμπεριφορές, οι οποίες υπερβαίνουν τις περιγραφές των καθηκόντων τους (Takeuchi *et al.*, 2007; Tremblay *et al.*, 2010). Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση αντιλαμβάνονται ότι εξελιξή τους αποτελεί κύριο μέλημα του οργανισμού με αποτέλεσμα να εκδηλώνουν προθυμία και εκτίμηση μέσα από οργανωσιακές συμπεριφορές (Gong *et al.*, 2018).

Δεδομένου λοιπόν των παραπάνω ερευνών, αναμένουμε η χρήση των HPWSs, είναι πιθανό να επηρεάζει θετικά την OCB των εργαζομένων. Τέτοιου είδους συμπεριφορές αναμένεται να επηρεάσουν θετικά ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο τα μέλη θα είναι πρόθυμα να επιδεικνύουν συμπεριφορές οι οποίες θα είναι ωφέλιμες για την οργανωτική λειτουργία του οργανισμού (Messersmith *et al.*, 2011).

H4. *Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην OCB των εργαζομένων.*

2.7 Εννοιολογικό Μοντέλο & Υποθέσεις

Έχοντας παρουσιάσει τη προηγούμενη σχετική βιβλιογραφία για το θέμα και τα συνδεδεμένα ερευνητικά ερωτήματα, μπορούμε τώρα να οπτικοποιήσουμε το εννοιολογικό μοντέλο αυτής της εργασίας και να συνοψίσουμε όλες τις διαφορετικές ερευνητικές υποθέσεις. Όπως καταδεικνύεται στο Διάγραμμα 1, η χρήση των HPWSs αναμένεται να επηρεάσει θετικά τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.



Διάγραμμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο

Υπόθεση 1 - H1: Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υπόθεση 2 - H2: Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Υπόθεση 3 - H3: Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Υπόθεση 4 - H4: Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) θα έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Η έρευνα αυτή εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες λειτουργούν ως πιθανοί μεσολαβητές συμπεριφοράς μεταξύ των συστημάτων HR και της απόδοσης των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε σε προηγούμενες μελέτες. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων αλλά και ο τρόπος που θα αναλυθούν τα δεδομένα μετέπειτα.

3.2 Παρουσίαση Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία για τον σχεδιασμό της εμπειρικής ανάλυσης στην ποσοτική αυτή μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε έναντι άλλων αφενός, γιατί τα ερωτηματολόγια μπορούν να διανέμονται σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή χωρίς την παρέμβαση ή παρουσία του ερευνητή (Saunders *et al.*, 2012) και αφετέρου, για την αντικειμενική αποτύπωση των απόψεών των συμμετεχόντων καθώς τα ερωτηματολόγια τα συμπληρώνουν μόνοι τους.

Για την εγκυρότητα της έρευνας χρησιμοποιήθηκε διεθνής βιβλιογραφία που μελετά τους παράγοντες αυτούς. Το ερωτηματολόγιο τμηματοποιήθηκε σε έξι (6) ενότητες, όπου η κάθε μία μελετά από μία μεταβλητή, έτσι ώστε να ερευνηθεί αν οι υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. Οι μετρήσεις και οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο αποτελούν συγκερασμό από προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις μεταβλητές αυτές. Η πρώτη ενότητα περιείχε τόσο ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όσο και μερικές σύντομης απάντησης. Οι υπόλοιπες ενότητες αποτελούνται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής κατά τις οποίες οι ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν από το 1 έως το 5 (όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά και 5=Πολύ) σύμφωνα με το βαθμό που συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν με την εκάστοτε πρόταση.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως το φύλο, την

ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά και ερωτήσεις σχετικές με τη ιεραρχική θέση των συμμετεχόντων στην εταιρεία, τα έτη αλλά και το είδος της απασχόλησης τους. Επιπλέον, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει και ερωτήσεις που αφορούν τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης του εργαζομένου όπως το τομέα δραστηριότητας της εταιρείας και τον αριθμό των εργαζομένων.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει είκοσι (20) ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης. Έχουν επιλεγεί να διερευνηθούν οι βέλτιστες πρακτικές HRM οι οποίες έχουν παρατεθεί στη βιβλιογραφία, ζητώντας την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται στην εταιρεία τους. Η ενότητα αυτή έχει διαμορφωθεί λαμβάνοντας στοιχεία από τις ερευνητικές εργασίες των Heffernan & Dundon (2016), Kooij, Jansen, Dikkers και DeLange (2010), Renee Baptiste (2008), και Sun *et al.*, (2007).

Οι υπόλοιπες ενότητες του ερωτηματολογίου αφορούν τις βελτιωμένες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες αναπτύσσονται από τη χρήση του HPWS. Πιο αναλυτικά. Η τρίτη ενότητα μελετά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από πέντε (5) ερωτήσεις που προέρχονται από υπάρχουσες μελέτες των Bowling και Hammond, 2008, Spector, Chen, και O'Connell, 2000, αλλά και Vancouver και Schmitt, 1991. Η τέταρτη ενότητα εξετάζει την οργανωσιακή δέσμευση η οποία μετρήθηκε με μια κλίμακα έξι στοιχείων που προτάθηκε από τους Allen και Meyer (1990). Η πέμπτη ενότητα ερευνά την ψυχολογική ενδυνάμωση που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, μέσα από οκτώ (8) ερωτήσεις που προτάθηκαν από τον Spreitzer (1995). Όπως συζητήθηκε παραπάνω, αυτή η κατασκευή χωρίζεται σε τέσσερις ξεχωριστές κλίμακες που μετρούν (α) το νόημα, (β) την ικανότητα, (γ) τον αυτοπροσδιορισμό και (δ) τον αντίκτυπο. Τέλος η έκτη ενότητα μελετά την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία αξιολογήθηκε με βάση την πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης των Podsakoff και McKenzie (1989).

3.3 Δειγματοληψία και συλλογή δεδομένων

Σε αυτό το σημείο δίνονται ορισμένες διευκρινίσεις σχετικά με το δείγμα της έρευνας και τη διανομή των ερωτηματολογίων. Για την επάρκεια του δείγματος, ήρθαμε σε επαφή με εργαζόμενους σε ελληνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης και εργατικής δυναμικής, οι οποίοι εργάζονται σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Ο πληθυσμός του ερωτηματολογίου αποτελείται από εργαζόμενους ηλικίας 18

έως 65+. Η έρευνα που διενεργήθηκε είχε ως δείγμα εργαζόμενους από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που εδρεύουν στην Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα, στη Θεσσαλονίκη.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ως καταλληλότερη μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων μέσω Google Forms με τη χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Επιπλέον, με την ηλεκτρονική διανομή η δυνατότητα υποβολής του δινόταν μόνο όταν αυτός απαντούσε σε όλες τις υποχρεωτικές ερωτήσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ερωτηματολόγια ελλιπώς συμπληρωμένα. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως ότι η συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα ήταν εθελοντική, ανώνυμη και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τις 3 Οκτωβρίου 2022 έως τις 27 Οκτωβρίου του 2022. Το δείγμα που αποκτήθηκε είναι 224 ερωτηματολόγια. Επιπρόσθετα η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα οπότε επιτακτική ήταν η ανάγκη μετάφρασης όλων των ερωτήσεων στα ελληνικά. Αυτό συνέβη για την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων από όλους τους ερωτηθέντες αλλά και για τη μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα καθώς εάν το ερωτηματολόγιο ήταν στα αγγλικά μπορεί να αποθάρρυνε κάποιον με χαμηλότερο επίπεδο γνώσεων στην αγγλική γλώσσα. Επίσης, η μειωμένη κατανόηση των όρων και των ερωτήσεων λόγω της γλώσσας θα μπορούσε να προσβάλει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας.

3.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha. Η κάθε μεταβλητή έχει τον δικό της δείκτη αξιοπιστίας, ο οποίος εξετάζει αν υπάρχει υψηλή συσχέτιση και συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων της κάθε μεταβλητής. Για να θεωρηθεί μια μεταβλητή αξιόπιστη θα πρέπει ο δείκτης Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερος του 0,7. Σε περίπτωση που η τιμή του είναι μικρότερη θα πρέπει να διαγραφεί κάποια από τις ερωτήσεις, έτσι ώστε να αποκτήσει μια επιτρεπόμενη τιμή για περαιτέρω ανάλυση. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι τιμές των δεικτών των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Πίνακας 1: Έλεγχος Αξιοπιστίας

Μεταβλητές (Variables)	Cronbach Alpha
Στελέχωση	0,856
Εκπαίδευση	0,819
Αξιολόγηση της Απόδοσης	0,825
Ανταπόδοση και Ανταμοιβή	0,827
Συμμετοχή στη Λήψη αποφάσεων	0,891
Οργανωσιακή Δέσμευση	0,907
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,911
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	0,886
Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη (OCB)	0,828

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 όλες οι τιμές των δεικτών αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι μεγαλύτερες του 0,7 συνεπώς δεν χρειάστηκε να διαγραφεί καμία ερώτηση για να αυξηθεί η τιμή του δείκτη. Έπειτα, από τον έλεγχο αξιοπιστίας και αφού διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές της έρευνας είναι αξιόπιστες, ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων και ο έλεγχος των υποθέσεων μέσω της Ανάλυσης Παλινδρόμησης.

3.5 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης

Ο έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών αποτελεί το πρώτο βήμα της στατιστικής ανάλυσης, προκειμένου να προσδιοριστεί εάν οι έλεγχοι που θα ακολουθήσουν θα είναι παραμετρικοί ή μη παραμετρικοί. Για τους ελέγχους κανονικότητας χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο των Kolmogorov – Smirnov, σύμφωνα με το οποίο μια μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή όταν η σημαντικότητα του ελέγχου υπερβαίνει το 0,05 (Field, 2009).

Οι έλεγχοι συσχετίσεων μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών δείχνουν τυχόν εξαρτήσεις αλλά και το βαθμό αλληλεπίδρασης των μεταβλητών. Για τον προσδιορισμό τους χρησιμοποιείται ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης r του Pearson ή ο μη παραμετρικός συντελεστής ρ του Spearman, κατά περίπτωση, και παίρνει τιμές από -1 έως 1. Η συσχέτιση μπορεί να είναι θετική ή αρνητική και όσο περισσότερο η τιμή του συντελεστή προσεγγίζει το 1 ή αντίστοιχα το -1 τόσο ισχυρότερη είναι η μεταξύ τους συσχέτιση, ενώ όταν η τιμή του συντελεστή κλίνει προς το 0 η συσχέτιση κρίνεται ασθενής (Field, 2009).

Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών δείχνουν την αμφίδρομη σχέση μεταξύ τους. Μία από τις στατιστικές μεθόδους την ανάλυση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ αρκετών ανεξάρτητων μεταβλητών και μιας εξαρτημένης μεταβλητής είναι η πολλαπλή παλινδρόμηση. Ο στόχος εφαρμογής της μεθόδου δεν είναι μόνο η ανάπτυξη ενός προβλεπτικού μοντέλου για την εκτίμηση κάθε εξαρτημένης μεταβλητή αλλά κυρίως ο προσδιορισμός του βαθμού συνεισφοράς των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες. Η έρευνα περιορίζεται στη διερεύνηση γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης. Οι προϋποθέσεις την πολλαπλής παλινδρόμησης περιλαμβάνουν τη γραμμική συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις εξαρτημένες, τη κανονικότητα, ομοσκεδαστικότητα και την ανεξαρτησία των καταλοίπων αλλά και την έλλειψη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Μπατσίδης, 2014; Field, 2009). Για την διαδικασία επιλογής των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ENTER.

Προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα της παλινδρόμησης ελέγχθηκαν οι παραπάνω προϋποθέσεις για το καθένα από τα επιμέρους υποδείγματα. Για την κανονικότητα των μεταβλητών και των καταλοίπων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kolmogorov – Smirnov. Μια μεταβλητή δεχόμαστε ότι ακολουθεί κανονική κατανομή σε στάθμη σημαντικότητας $\alpha=0,05$, όταν η σημαντικότητα του ελέγχου είναι $>0,05$. Για τον έλεγχο συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Spearman, επειδή στην περίπτωσή μας δεν ακολουθούσαν όλες οι μεταβλητές κανονική κατανομή. Η πολυσυγγραμμικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών εκτιμάται μέσω του στατιστικού VIF, που πρέπει να είναι <10 καθώς επίσης και του επιπέδου ανοχής που πρέπει να είναι $>0,05$. Η αυτοσυσχέτιση των καταλοίπων ελέγχθηκε με το κριτήριο Durbin – Watson. Όταν η τιμή του κριτηρίου είναι κοντά στο 2, τότε η αυτοσυσχέτιση της πρώτης δεν εκτιμάται ως σημαντική. Η ομοσκεδαστικότητα αξιολογείται από την τυχαιότητα του διαγράμματος διασποράς.

Εφόσον διασφαλιστούν οι παραπάνω προϋποθέσεις, ελέγχεται η σημαντικότητα του συνολικού υποδείγματος η οποία προκύπτει από την ανάλυση διασποράς ANOVA και η σημαντικότητα των συντελεστών από τις επιμέρους μεταβλητές που έχουν εισαχθεί. Η μηδενική υπόθεση για τη σημαντικότητα μιας μεταβλητής είναι $H_0: \beta_i=0$. Εάν η p-τιμή είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας ($p<0,05$), τότε η H_0 απορρίπτεται και ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός. Τέλος, ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R^2 εκτιμά το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες. Όσο υψηλότερος είναι ο συντελεστής

προσδιορισμού τόσο καλύτερη προσαρμογή έχει το υπόδειγμα. Ακολουθεί η περιγραφή των συμβόλων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στο μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 2: Περιγραφή των μεταβλητών

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΣ	Επεξήγηση
JS	Εργασιακή Ικανοποίηση
OC	Οργανωσιακή Δέσμευση
PE	Ψυχολογική Ενδυνάμωση
OCB	Οργανωσιακή Συμπεριφορά Πολίτη

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΣ	Επεξήγηση
HPWSS	Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης
HPWS1	Στελέχωση
HPWS2	Εκπαίδευση
HPWS3	Αξιολόγηση της απόδοσης
HPWS4	Ανταπόδοση και ανταμοιβή
HPWS5	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων

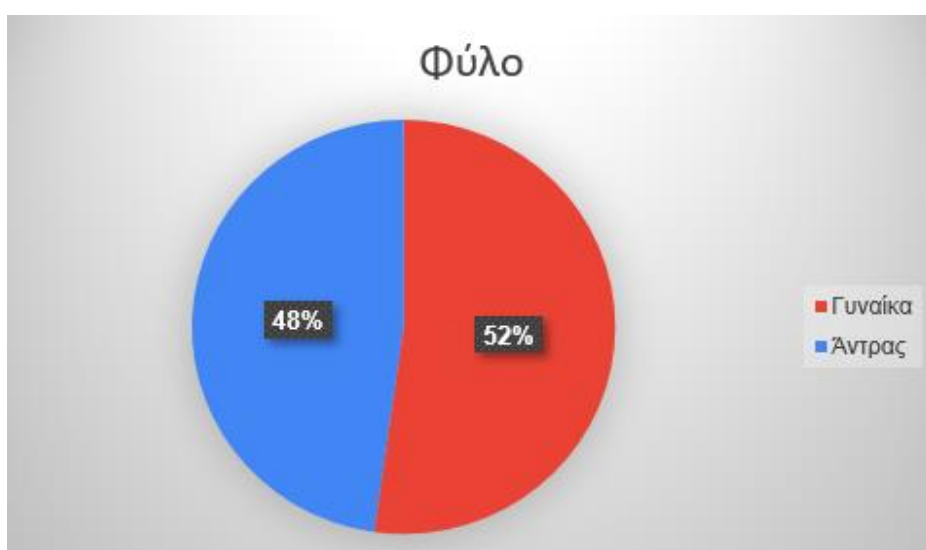
4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έπειτα από την επεξεργασία που δέχτηκαν. Αρχικά θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας καθώς και τα ευρήματα της χρήσης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα δεδομένα, με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της Ανάλυσης Παλινδρόμησης ώστε να ελεγχθούν τις συσχετίσεις των μεταβλητών και να συμπεράνουμε εάν οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται.

4.2 Δημογραφική Κατανομή

Το δείγμα που μελετήθηκε απαρτίζεται από 224 ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν τόσο από άνδρες, όσο και από γυναίκες με ηλικιακή κατανομή από 18 ετών έως 65+3. Το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο ποικίλει από αποφοίτους γυμνασίου και λυκείου έως κατόχους Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

Στο παρακάτω Γράφημα (Γράφημα 1) παρουσιάζεται η φυλετική κατανομή των απαντήσεων. Από αυτό διαπιστώνεται ότι το δείγμα απαρτίζεται σε ποσοστό 52% από γυναίκες και σε ποσοστό 48% από άντρες. Αυτό συνεπάγεται ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες έδειξαν τη προθυμία να συμμετέχουν στην έρευνα.



Γράφημα 1: Φύλο

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων τμηματοποιείται σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους εργαζόμενους ηλικιών από 18 έως 35. Η δεύτερη αποτελείται από συμμετέχοντες ηλικίας από 36 έως 50 ετών, η τρίτη από 51 έως 65 ετών και τέλος η τέταρτη από 65 και πάνω. Στο Γράφημα 2 φαίνεται η κατανομή των απαντήσεων στις κατηγορίες αυτές.



Γράφημα 2: Ηλικιακή Κατανομή

Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2, το μεγαλύτερο ποσοστό (42%), ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36 έως 50 ετών. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 18 έως 35 με ποσοστό 30%, οι 51 έως 65 ετών με ποσοστό 27% και μόλις 1% των συμμετεχόντων ήταν μεγαλύτεροι των 65+, ποσοστό το οποίο είναι δικαιολογημένο καθώς αρκετοί άνθρωποι σε αυτή την ηλικία συνταξιοδοτούνται. Από το παραπάνω γράφημα, συμπεραίνουμε ότι όλες οι ηλικιακές ομάδες φάνηκαν πρόθυμες να θυσιάσουν λίγο από τον χρόνο τους και να συμμετέχουν στην έρευνα, πλην της τελευταίας (65+). Βέβαια η συμμετοχή όλων των ηλικιακών ομάδων μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο δε διανεμήθηκε από πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπου θα ήταν πιθανό οι μεγαλύτερες ηλικίες να μην είχαν το ίδιο πρόσβαση σε αυτό συγκριτικά με τους νεότερους, αλλά με τη χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

Στο παρακάτω Γράφημα (3), παρουσιάζονται οι απαντήσεις οι οποίες αφορούν το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Από το παρακάτω Γράφημα μπορούμε να διακρίνουμε ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (47%) είναι Απόφοιτοι Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι. Έπειτα ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών με ποσοστό (28%), οι Απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου με ποσοστό 22% και τέλος, οι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου με ποσοστό 3%. Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (75%)

απαρτίζεται από εργαζόμενους που έχουν αποφοιτήσει από την Τριτοβάθμια εκπαίδευση είτε με Προπτυχιακό Τίτλο Σπουδών είτε με Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών.



Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Στην ερώτηση για τη θέση που κατέχουν ή κατείχαν στον τρέχοντα ή τον τελευταίο εργοδότη τους, το 37% επέλεξε «υπάλληλος γραφείου», το 22% «πωλητής εξυπηρέτησης πελατών», 17% «ανώτατο στέλεχος διοίκησης», 16% «επιστημονικό πρόσωπο», το 5% εργάτης εργοστασίου-εργοταξίου, το 2% ειδικευμένος τεχνίτης και το 1% δήλωσε «οδηγός». Όπως παρατηρούμε και από το Γράφημα 4, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζεται ως «υπάλληλος γραφείου».



Γράφημα 4: Θέση εργασίας

Στο παρακάτω Γράφημα 5, παρουσιάζονται τα έτη εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων στον οργανισμό. Το 29% των συμμετεχόντων απασχολούνται από 1 έως 5 έτη, το 20% από 6 έως 10 έτη, το 11% από 11 έως 15 έτη και το ίδιο ποσοστό επίσης (11%) από 16 έως 20 έτη. Ακολουθεί το 9% που εργάζονται για τον οργανισμό τους λιγότερο από ένα χρόνο, το 8% που απασχολείται από 21 έως 25 έτη και το 8% επίσης από 25 έως 30 έτη. Συνοπτικά η πλειοψηφία των ερωτώμενων που πήραν μέρος στην έρευνα απασχολούνται από 1 έως 5 έτη.



Γράφημα 5: Έτη απασχόλησης

Έπειτα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε δύο ερωτήσεις που αφορούσαν τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης του εργαζομένου όπως το τομέα δραστηριότητας της εταιρείας και τον αριθμό των εργαζομένων.

Στο Γράφημα 6, παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με το τομέα δραστηριότητας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Το 49% των συμμετεχόντων απασχολούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το 24% στο λιανικό-χονδρικό εμπόριο και το 16% στο βιομηχανικό κλάδο. Ακολουθεί το 7% το οποίο εργάζεται στο κλάδο κατασκευής και τέλος, το 4% στον τομέα της βιοτεχνίας και μεταποίησης. Όπως παρατηρούμε και στο παρακάτω Γράφημα (6) η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών.



Γράφημα 6: Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Όσον αφορά στον αριθμό των εργαζομένων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, το 60% απασχολείται σε πολύ μικρές έως μικρές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα το 30% εργάζεται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις που αποτελούνται από 1 έως 10 άτομα και το άλλο 30% αντίστοιχα σε μικρές επιχειρήσεις από 11 έως 50 άτομα. Ακολουθούν με 25% οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις με εργατικό δυναμικό πάνω από 251 άτομα και τέλος με 15% οι μεσαίες επιχειρήσεις που συγκροτούνται από 51 έως 250 άτομα. Όπως διαπιστώνουμε, η πλειοψηφία των ερωτωμένων προέρχονται από πολύ μικρές έως μικρές επιχειρήσεις. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι 25% των συμμετεχόντων ανήκουν στο δυναμικό των μεγάλων επιχειρήσεων (251 + άτομα).

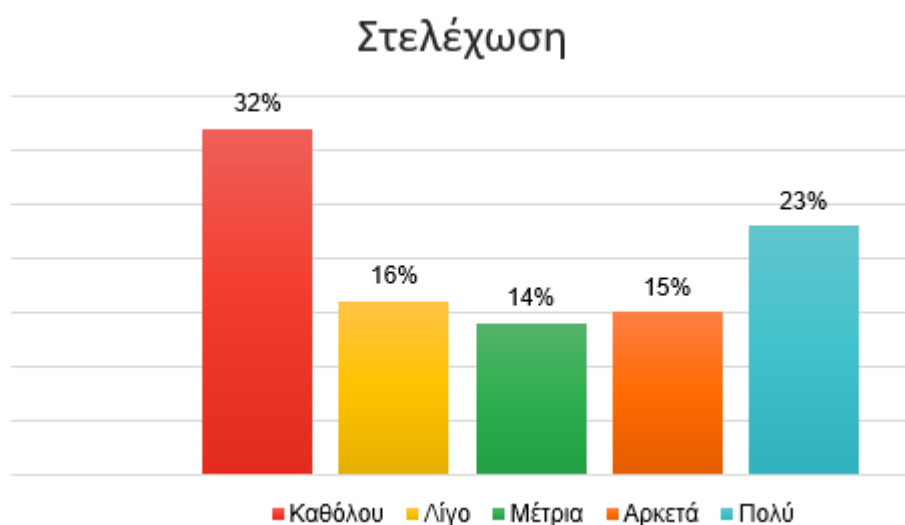


Γράφημα 7: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης

4.3 Χρήση Πρακτικών Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

Έπειτα από τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας και τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης του εργαζομένου, ακολουθεί η παρουσίαση των ευρημάτων της χρήσης των HPWSS. Στην παρούσα έρευνα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανταπόδοση και ανταμοιβή και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

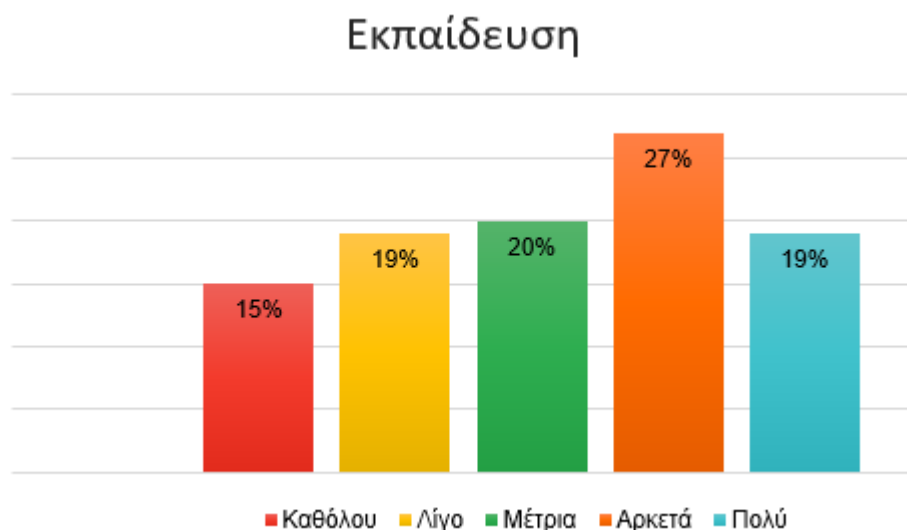
Στο Γράφημα 8, παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη χρήση της πρακτικής στελέχωσης προσωπικού. Το 32% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται δεν υιοθετεί «καθόλου» τις αντίστοιχες μεθόδους στελέχωσης που προάγουν τα HPWSS κατά τη διάρκεια πρόσληψης προσωπικού, ενώ το 23% απάντησε χρησιμοποιεί «πολύ». Το υπόλοιπο 45% των συμμετεχόντων, το οποίο είναι σχεδόν ίσα κατανομημένο, συμφωνεί λίγο έως αρκετά σχετικά με τη χρήση μεθόδων στελέχωσης προσωπικού. Συγκεκριμένα, το 16% δήλωσε «λίγο», το 14% «μέτρια» και τέλος, το 15% «αρκετά». Συνεπώς, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, η χρήση των μεθόδων στελέχωσης προσωπικού παρουσιάζουν μια ελαφρώς θετική εικόνα, καθώς η πλειοψηφία των ερωτώμενων (62%) απάντησε από καθόλου έως μέτρια.



Γράφημα 8: Στελέχωση

Σχετικά με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν τη μεταβλητή της εκπαίδευσης, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω Γράφημα 9, η πλειοψηφία των απαντήσεων (27%) είναι «αρκετά» ικανοποιημένη σχετικά με τη υιοθέτηση των μεθόδων εκπαίδευσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Το 20% (μέτρια) των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό, το 19% δήλωσε «λίγο» ενώ το ίδιο ποσοστό αντίστοιχα (19%) βρίσκεται στον αντίποδα δηλώνοντας «πολύ». Τέλος, ακολουθεί το 15%

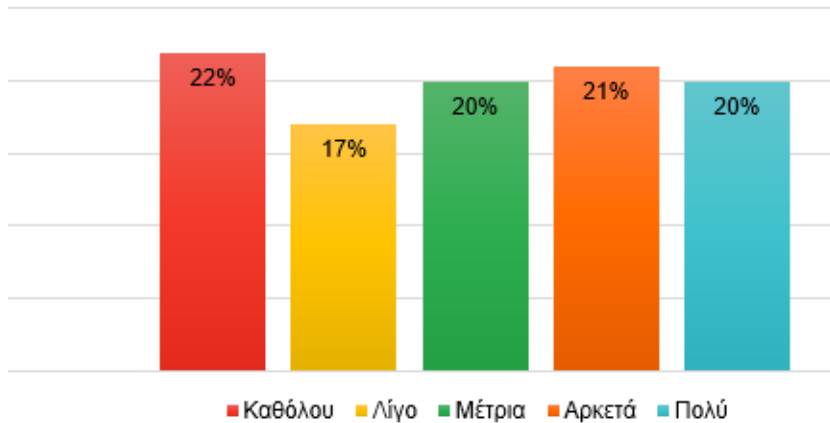
(καθόλου) το οποίο δήλωσε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται δεν τους παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης, που προάγουν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώνονται στις τρεις τελευταίες βαθμίδες που μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ουδέτερα προς θετικά ότι ο οργανισμός τους, τους έχει εκπαιδεύσει να εκτελούν διάφορες εργασίες ρουτίνας και να αναπτύσσουν ποικίλες δεξιότητες.



Γράφημα 9: Εκπαίδευση

Στο Γράφημα 10 παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης. Το 22% απάντησε ότι ο οργανισμός τους δεν αξιολογεί την εργασιακή τους απόδοση, ενώ στον αντίποδα τοποθετείται το 20% των συμμετεχόντων, το οποίο δήλωσε ότι το επίπεδο αξιολόγησης της απόδοσης τους είναι υψηλό. Ακολουθεί το 21% των συμμετεχόντων που απάντησαν «αρκετά», το 20% που απάντησε «μέτρια» και τέλος το 17% που απάντησε «λίγο». Συνολικά, στη συγκεκριμένη μεταβλητή παρατηρείται μια σχεδόν ισότιμη κατανομή των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με την υιοθέτηση πρακτικών αξιολόγησης από την εταιρεία τους, καθώς οι απαντήσεις συγκεντρώνονται και στα πέντε επίπεδα σχεδόν το ίδιο.

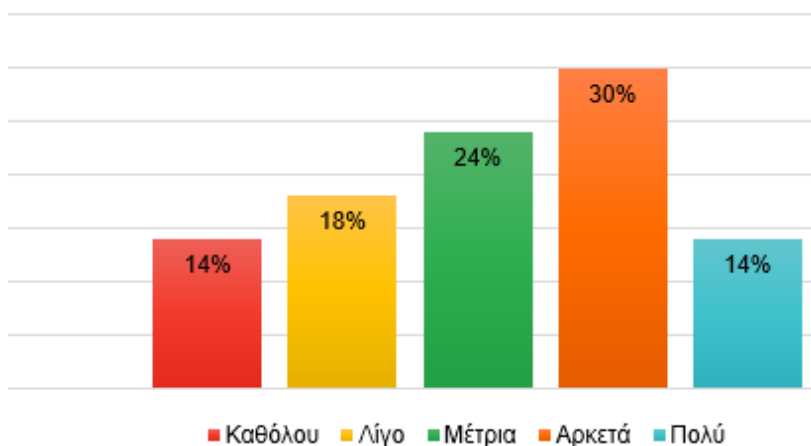
Αξιολόγηση Απόδοσης



Γράφημα 10: Αξιολόγηση Απόδοσης

Όσον αφορά τη μεταβλητή της ανταπόδοσης και ανταμοιβής το 30% των συμμετεχόντων είναι αρκετά ικανοποιημένοι σχετικά με τη χρήση ευέλικτων συστημάτων ανταπόδοσης και ανταμοιβής από τον οργανισμό τους (Γράφημα 11). Έπειτα ακολουθεί το 24% που δηλώνει «μέτρια» ικανοποιημένο και το 18% που δηλώνει «λίγο». Τέλος, το 14% δηλώνει «πολύ» ευχαριστημένο για τη χρήση των συστημάτων ανταμοιβής από την εταιρεία τους ενώ αντίθετα, αντίστοιχο ποσοστό (14%) δηλώνει ότι η εργασία του δεν ανταμείβεται. Με βάση τα αποτελέσματα των επιμέρους ερωτήσεων είναι αξιοσημείωτο ότι παρ' όλο που δείχνουν ευχαριστημένοι ότι ο οργανισμός τους, τους επαινεί και ότι η γενικότερη προσφορά τους στην επιχείρηση αναγνωρίζεται, δεν δείχνουν ανάλογα ικανοποιημένοι ότι αμοιβή τους προέρχεται από ένα σύστημα αξιολόγησης των τυπικών προσόντων τους και της προϋπηρεσίας τους.

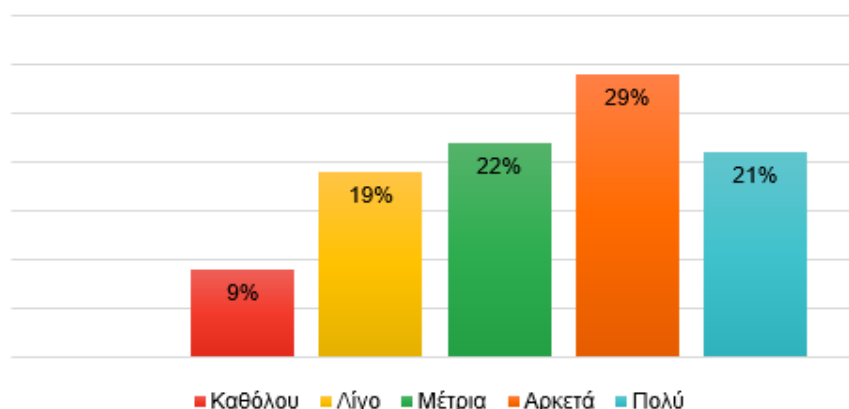
Ανταπόδοση & Ανταμοιβή



Γράφημα 11: Ανταπόδοση και Ανταμοιβή

Στο Γράφημα 12 παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη πρακτική στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα το 29% δήλωσαν ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων «αρκετά», το 22% «μέτρια» και το 21% «πολύ». Ακολουθεί το 19% που συμφωνούν «λίγο» και τέλος το 9% το οποίο δεν τους παρέχεται η δυνατότητα να εκφράζουν τη γνώμη τους σε αποφάσεις που σχετίζονται με τη δουλειά τους. Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώνονται στις τρεις τελευταίες βαθμίδες που μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ουδέτερα προς θετικά τη συγκεκριμένη μεταβλητή και τις προσπάθειες της επιχείρησης να προτρέπει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων



Γράφημα 12: Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

4.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά

Με βάση τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και των οποίων η προεπεξεργασία ήδη έχει πραγματοποιηθεί, θα δρομολογηθεί η στατιστική τους ανάλυση με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικής ανάλυσης SPSS V21. Με σκοπό λοιπόν την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των δεδομένων, στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών.

Πίνακας 2: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά

Μεταβλητές (Variables)	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation
HPWSs	224	3,85	1,10	4,95	3,0842	,87187
HPWS1	224	4,00	1,00	5,00	2,8092	1,29314
HPWS2	224	4,00	1,00	5,00	3,1462	1,10218

HPWS3	224	4,00	1,00	5,00	2,9933	1,16851
HPWS4	224	4,00	1,00	5,00	3,1228	1,03984
HPWS5	224	4,00	1,00	5,00	3,3493	1,09647
JS	224	4,00	1,00	5,00	3,5259	,99128
OC	224	4,00	1,00	5,00	3,2779	1,17883
PE	224	3,38	1,63	5,00	3,9459	,76366
OCB	224	4,00	1,00	5,00	3,4676	,96073
Valid N (listwise)	224					

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται το πλήθος των απαντήσεων, το εύρος όπως και η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει μια μεταβλητή. Επιπλέον, στο πίνακα 4.4.1 είναι εμφανείς η μέση τιμή των μεταβλητών, η οποία μελετά την κεντρική τάση των απαντήσεων σχετικά με την εκάστοτε μεταβλητή, αλλά και η τυπική απόκλιση, η οποία μας δείχνει τη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή πόσο μακριά βρίσκονται οι τιμές από τον μέσο τους.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η μέση τιμή των ανεξάρτητων μεταβλητών κυμαίνεται σε ουδέτερα επίπεδα με την πλειοψηφία αυτών να βρίσκεται κοντά στη βαθμίδα 3, που αντιστοιχεί στην απάντηση «μέτρια», με τη μεγαλύτερη μέση τιμή από αυτές να διαθέτει η πρακτική της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Λίγο πιο αυξημένη είναι η μέση τιμή των εξαρτημένων μεταβλητών, εκ των οποίων την υψηλότερη μέση τιμή (κοντά στη κλίμακα 4) τη διαθέτει η ψυχολογική ενδυνάμωση.

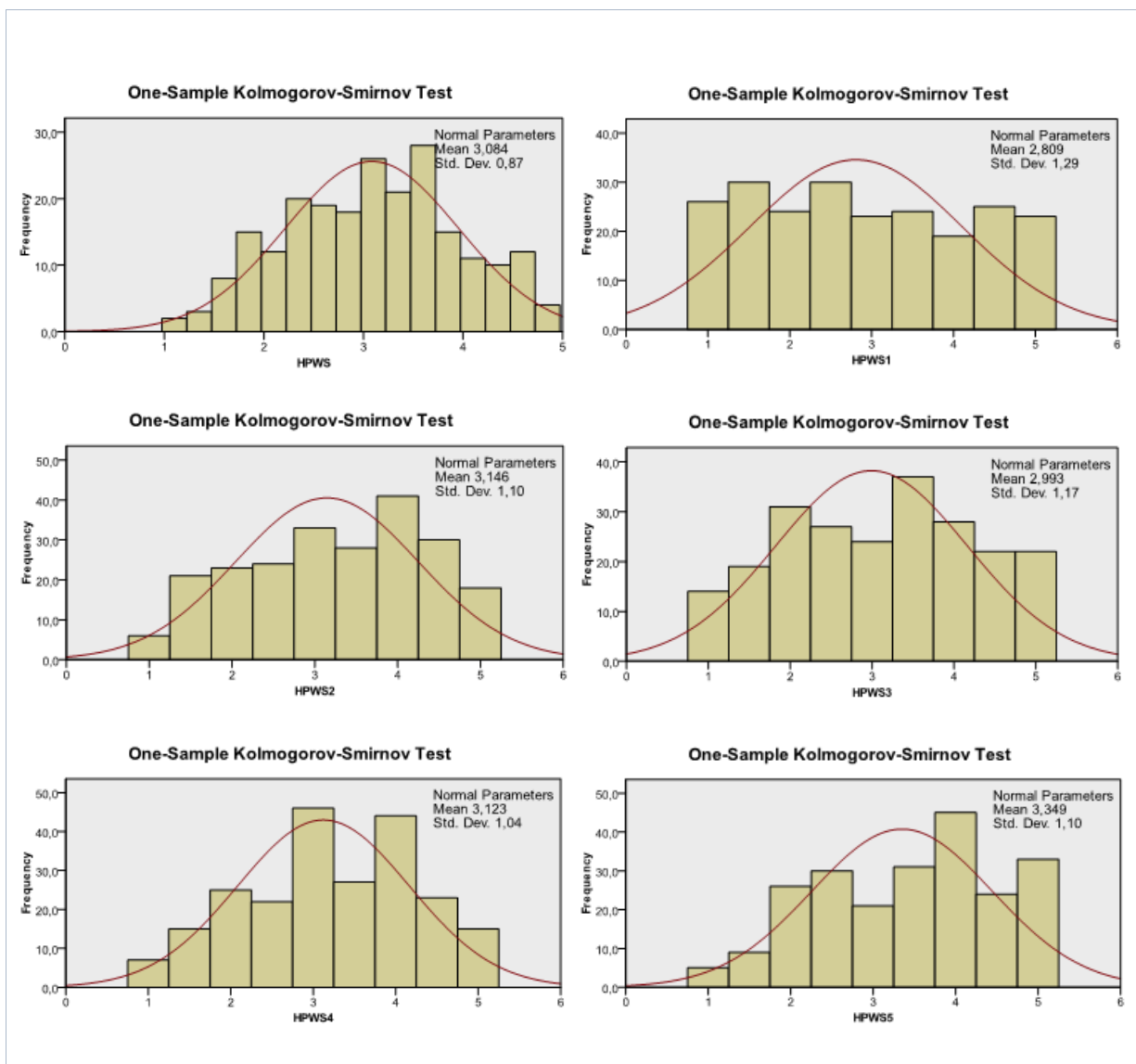
Η τυπική απόκλιση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών έχουν τιμές λίγο πάνω από 1,00 (HPWS1,HPWS2,HPWS3,HPWS4,HPWS5), οι οποίες δείχνουν ότι υπάρχει ικανοποιητική διασπορά δεδομένων στις μεταβλητές. Οι τιμές της τυπικής απόκλισης όλων των εξαρτημένων μεταβλητών βρίσκονται κάτω από το 1,00 (JS, PE, OCB), τιμές οι οποίες δείχνουν ότι υπάρχει χαμηλή διασπορά δεδομένων. Από αυτές εξαιρείται η μεταβλητή της οργανωσιακής δέσμευσης της οποίας η τιμή ξεπερνάει ελάχιστα το 1.

4.5 Έλεγχος κανονικότητας

4.5.1 Έλεγχοι κανονικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών

Κατά τους ελέγχους κανονικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών του δείγματος, με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kolmogorov – Smirnov, προέκυψε ότι η μεταβλητή

HPWSs, που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρήση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, ακολουθεί κανονική κατανομή ($p=0,627$). Από τους επιμέρους δείκτες HPWSs, μόνο η αξιολόγηση απόδοσης (HPWS3) ακολουθεί κανονική κατανομή ($p=0,062$), ενώ η στελέχωση (HPWS1), η εκπαίδευση (HPWS2), η ανταπόδοση και ανταμοιβή (HPWS4) και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (HPWS5) δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ($p<0,05$). Το αποτέλεσμα αυτό γίνεται ορατό στο Διάγραμμα 2, όπου φαίνεται η προσέγγιση στην καμπύλη της κατανομής.

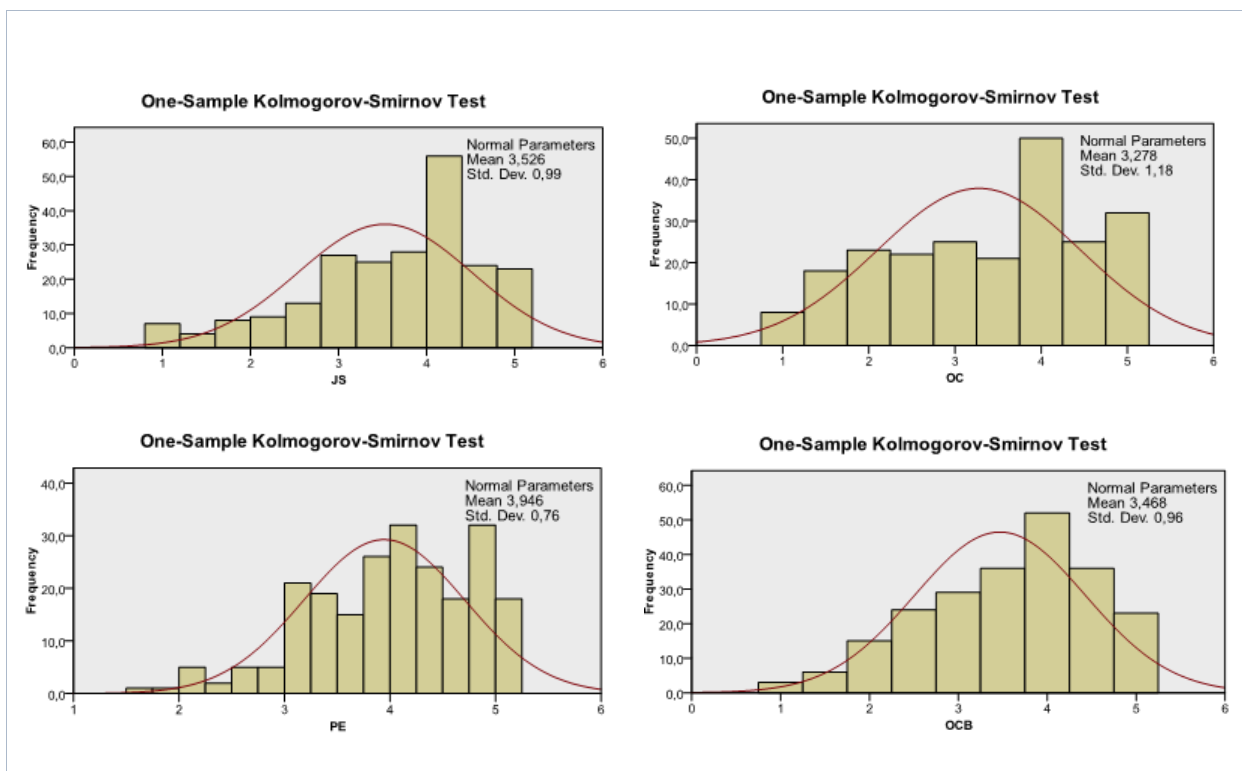


Διάγραμμα 2: Προσέγγιση των ανεξάρτητων μεταβλητών στη κανονική κατανομή

4.5.2 Έλεγχοι κανονικότητας των εξαρτημένων μεταβλητών

Από τις τέσσερις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας, μόνο η ψυχολογική ενδυνάμωση (PE) ακολουθεί κανονική κατανομή ($p=0,086$). Η εργασιακή ικανοποίηση

(JS), η οργανωσιακή δέσμευση (OC) και η οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB) δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ($p < 0,05$) (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Προσέγγιση των εξαρτημένων μεταβλητών στη κανονική κατανομή

4.6 Έλεγχος συσχετίσεων

Για τη διερεύνηση γραμμικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Spearman, καθώς δεν ακολουθούν όλες οι μεταβλητές κανονική κατανομή.

4.6.1 Έλεγχος συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών

Από τον έλεγχο συσχέτισης του Spearman, προέκυψε ότι όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ τους ($p < 0,05$), γεγονός που ενισχύει τη συνάφεια των παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση μιας διάστασης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης επιφέρει αύξηση και στις υπόλοιπες διαστάσεις (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Πίνακας Συσχετίσεων Ανεξάρτητων Μεταβλητών

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης						
	HPWSs	HPWS1	HPWS2	HPWS3	HPWS4	HPWS5
HPWSs	1,000					
	-					
HPWS1	0,685** (p<0,001)	1,000				
HPWS2	0,851** (p<0,001)	0,523** (p<0,001)	1,000			
HPWS3	0,822** (p<0,001)	0,536** (p<0,001)	0,651** (p<0,001)	1,000		
HPWS4	0,762** (p<0,001)	0,321** (p<0,001)	0,589** (p<0,001)	0,506** (p<0,001)	1,000	
HPWS5	0,685** (p<0,001)	0,179** (p<0,001)	0,523** (p<0,001)	0,409** (p<0,001)	0,601** (p<0,001)	1,000
						-

Οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης είναι στην πλειοψηφία τους μέτριας ισχύος. Η χαμηλότερη συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της στελέχωσης και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ($\rho=0,179$) και η υψηλότερη μεταξύ της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης της απόδοσης ($\rho=0,651$). Όπως ήταν αναμενόμενο, όλες οι διαστάσεις παρουσιάζουν υψηλότερες συσχετίσεις με τον συνολικό δείκτη εκτίμησης της εφαρμογής συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs).

4.6.2 Έλεγχος συσχέτισης των εξαρτημένων μεταβλητών

Διερευνώντας την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών της μελέτης, παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση ($p<0,05$) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Πίνακας Συσχετίσεων Εξαρτημένων Μεταβλητών

Εξαρτημένες μεταβλητές				
	JS	OC	PE	OCB
JS	1,000			
	-			
OC	0,707** (p<0,001)	1,000		
		-		
PE	0,567** (p<0,001)	0,617** (p<0,847)	1,000	
			-	
OCB	0,452** (p<0,001)	0,466** (p=0,005)	0,563** (p<0,001)	1,000
				-

Πιο συγκεκριμένα, οι εξαρτημένες μεταβλητές (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη) αποδείχθηκαν συσχετισμένες μεταβλητές. Αυτό σημαίνει ότι εάν αυξηθεί η τιμή μίας εκ των μεταβλητών, θα επηρεάσει και τις υπόλοιπες. Έτσι, για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει κάποιος από της εργασία του, τόσο ισχυρότερη θα είναι η δέσμευση του στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, παράλληλα θα ενδυναμώνεται ψυχολογικά, αναπτύσσοντας οργανωσιακή συμπεριφορά προς την επιχείρηση.

4.6.3 Έλεγχος συσχέτισης εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Πίνακα (5), παρατηρείται η ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής θετικής συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή των διαστάσεων των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και των περισσότερων εξαρτημένων μεταβλητών «εργασιακή ικανοποίηση», «οργανωσιακή δέσμευση», «ψυχολογική ενδυνάμωση» και «οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη».

Πίνακας 5: Πίνακας Συσχετίσεων Ανεξάρτητων και Εξαρτημένων Μεταβλητών

	Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης					
	HPWSs	HPWS1	HPWS2	HPWS3	HPWS4	HPWS5
JS	0,610** (p<0,001)	0,268** (p<0,001)	0,467** (p<0,001)	0,372** (p<0,001)	0,727** (p<0,001)	0,584** (p<0,001)
OC	0,490** (p<0,001)	0,111 (p=0,096)	0,424** (p<0,001)	0,326** (p<0,001)	0,530** (p<0,001)	0,551** (p<0,001)
PE	0,405** (p<0,001)	0,013 (p=0,847)	0,313** (p<0,001)	0,281** (p<0,001)	0,429** (p<0,001)	0,593** (p<0,001)
OCB	0,507** (p<0,001)	0,187** (p=0,005)	0,389** (p<0,001)	0,359** (p<0,001)	0,442** (p<0,001)	0,650** (p<0,001)

Οι συσχετίσεις είναι γενικά μέτριας ισχύος. Στο πίνακα 5, είναι εμφανείς οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της «εργασιακής ικανοποίησης», με την υψηλότερη συσχέτιση να σημειώνεται μεταξύ αυτής και της πρακτικής ανταπόδοσης και ανταμοιβής (p=0,727). Για την εξαρτημένη μεταβλητή «οργανωσιακή δέσμευση», επιβεβαιώθηκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις με όλες τις μεταβλητές HPWSs εκτός από την «στελέχωση» (p=0,096). Η «ψυχολογική ενδυνάμωση» όπως και η «οργανωσιακή δέσμευση», συσχετίζεται θετικά και αυτή με όλες τις διαστάσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης εκτός τη «στελέχωση» (p=0,847). Αυτό σημαίνει ότι οι μέθοδοι στελέχωσης των εργαζομένων δεν επιδρούν

σημαντικά στις δύο τελευταίες μεταβλητές. Οι υψηλότερες συσχετίσεις της «*ψυχολογικής ενδυνάμωσης*» εντοπίζονται με την «*ανταπόδοση και ανταμοιβή*» (0,429) και τη «*συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*» (0,593). Η «*οργανωσιακή συμπεριφορά*» συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, όπως αυτές υπολογίστηκαν παραπάνω στον Πίνακα (5) με βάση το μη παραμετρικό συντελεστή Spearman. Οι υψηλότερες συσχετίσεις εντοπίζονται και σε αυτή τη μεταβλητή με την «*ανταπόδοση και ανταμοιβή*» (0,442) και τη «*συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*» (0,650). Συνολικά, από τη χρήση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να επιδρά περισσότερο στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και αμέσως μετά ακολουθούν η ανταπόδοση και ανταμοιβή. Η στελέχωση, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης φαίνεται να έχουν λιγότερη επίδραση.

4.7 Έλεγχος Υποθέσεων

Σε αυτή την ενότητα διερευνάται αν οι υποθέσεις που τέθηκαν στο 2^ο Κεφάλαιο επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται αλλά και ποιες από τις διαστάσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης συμβάλλουν σημαντικά στις μεταβλητές «*εργασιακή ικανοποίηση*», «*οργανωσιακή δέσμευση*», «*ψυχολογική ενδυνάμωση*» και «*οργανωσιακή συμπεριφορά*» των εργαζομένων. Η ανάλυση πραγματοποιείται μέσω της πολλαπλής παλινδρόμησης, όπως αυτή περιγράφηκε στη μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης.

4.7.1 Η επίδραση των HPWSs στην εργασιακή ικανοποίηση

Τα αποτελέσματα της επίδρασης των διαστάσεων των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 6, Πίνακας 7, Πίνακας 8, Πίνακας 9, Πίνακας 10, Πίνακας 11).

Το πλήρες μοντέλο που προέκυψε από την παλινδρόμηση είναι το εξής:

$$JS=1,019+0,036*HPWS1+0,063*HPWS2-0,062*HPWS3+0,563*HPWS4+0,189*HPWS5$$

Πίνακας 6: Model Summary H1

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,761 ^a	,580	,570	,64986	,580	60,175	5	218	,000	2,143

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

b. Dependent Variable: JS

Πίνακας 7: ANOVA H1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	127,064	5	25,413	60,175	,000 ^b
Residual	92,066	218	,422		
Total	219,130	223			

a. Dependent Variable: JS

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

Πίνακας 8: Coefficients H1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	1,019	,165		6,181	,000	,694	1,344		
1 HPWS1	,036	,042	,047	,852	,395	-,047	,119	,640	1,562
HPWS2	,063	,060	,070	1,044	,298	-,056	,182	,429	2,333
HPWS3	-,062	,053	-,073	-1,176	,241	-,166	,042	,501	1,998
HPWS4	,563	,059	,591	9,494	,000	,446	,680	,497	2,010
HPWS5	,189	,052	,209	3,618	,000	,086	,292	,576	1,736

a. Dependent Variable: JS

Όπως προκύπτει από τους παραπάνω πίνακες, μόνο η σταθερά και οι μεταβλητές HPWS4 και HPWS5 είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0,001$). Στη συνέχεια, έγινε εκ νέου παλινδρόμηση και το περιορισμένο μοντέλο που προέκυψε είναι το εξής (Πίνακας 11):

$$JS = 1,069 + 0,580 * HPWS4 + 0,193 * HPWS5$$

Πίνακας 9: Model Summary II H1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,758 ^a	,575	,571	,64938	,575	149,317	2	221	,000	2,171

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS4

b. Dependent Variable: JS

Πίνακας 10: ANOVA II H1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	125,934	2	62,967	149,317	,000 ^b
Residual	93,196	221	,422		

Total	219,130	223			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: JS

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS4

Πίνακας 11: Coefficients II H1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,069	,153		6,991	,000	,768	1,371		
HPWS4	,580	,053	,608	10,939	,000	,475	,684	,623	1,605
HPWS5	,193	,050	,214	3,846	,000	,094	,292	,623	1,605

a. Dependent Variable: JS

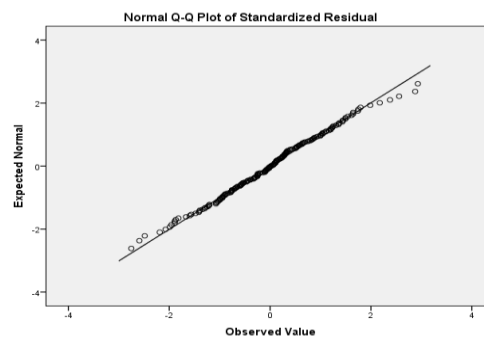
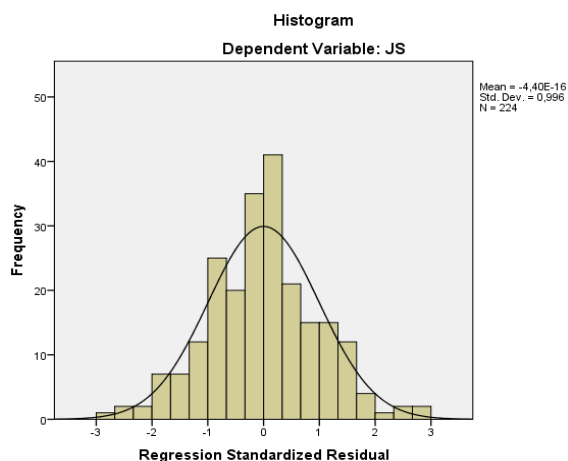
Με βάση το πίνακα 9, ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού του μοντέλου (adjusted R²) δείχνει ότι το 57,1% της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, οφείλεται στις ανταμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση και στην δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, το παραχθέν μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, όπως προέκυψε από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA (F(2,221)= 149,317, p<0,001). Όπως προαναφέρθηκε, οι ανεξάρτητες μεταβλητές HPWS4 και HPWS5 παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση (ρ=0,601, p<0,001). Ωστόσο, από την ανάλυση παλινδρόμησης, αυτό δεν φαίνεται να αξιολογείται ως πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας αφού VIF=1,605<<10 και το επίπεδο ανοχής είναι Tolerance=0,623>0,05 (Πίνακας 11).

Αναφορικά με τις προϋποθέσεις της παλινδρόμησης, τα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή, όπως προκύπτει τόσο από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov (p=0,096) όσο και από τον έλεγχο Shapiro – Wilk (p=0,652) (Πίνακας 12) αλλά και από τα Διαγράμματα 4 και 5. Επίσης, τα κατάλοιπα δεν παρουσιάζουν αυτοσυσχέτιση, όπως προέκυψε από την τιμή του κριτηρίου Durbin – Watson που είναι κοντά στο 2 (D-W=2,171) (Πίνακας 9).

Πίνακας 12: Test of Normality H1

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,055	224	,096	,995	224	,652

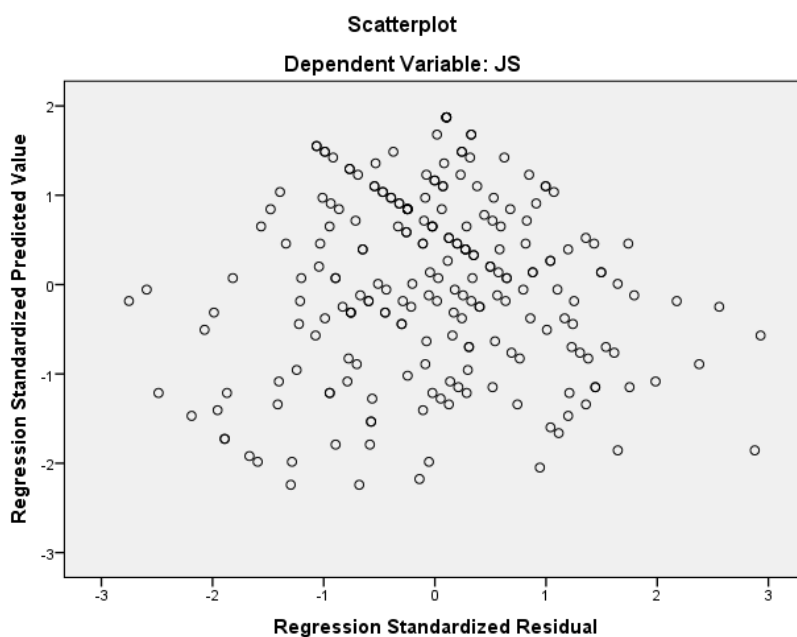
a. Lilliefors Significance Correction



Διάγραμμα 4: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων JS

Διάγραμμα 5: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων JS

Ακόμα, τα κατάλοιπα δεν παρουσιάζουν ετεροσκεδαστικότητα και αυτό γίνεται εμφανές από το από το Διάγραμμα 6, όπου η διασπορά φαίνεται να παρουσιάζει το ίδιο εύρος.



Διάγραμμα 6: Διακύμανση των καταλοίπων JS

4.7.2 Η επίδραση των HPWSs στην οργανωσιακή δέσμευση

Τα αποτελέσματα αυτής της υπόθεσης παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 13, Πίνακας 14, Πίνακας 15, Πίνακας 16, Πίνακας 17, Πίνακας 18). Από την πολλαπλή παλινδρόμηση, προέκυψε το παρακάτω πλήρες υπόδειγμα (Πίνακας 15):

$$OC=0,863-0,095*HPWS1+0,160*HPWS2+0,013*HPWS3+0,339*HPWS4+0,322*HPWS5$$

Πίνακας 13: Model Summary H2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,619 ^a	,383	,369	,93642	,383	27,079	5	218	,000	1,914

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

b. Dependent Variable: OC

Πίνακας 14: ANOVA H2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	118,727	5	23,745	27,079	,000 ^b
Residual	191,161	218	,877		
Total	309,888	223			

a. Dependent Variable: OC

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

Πίνακας 15: Coefficients H2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constan)	,863	,238		3,632	,000	,395	1,331		
1 HPWS1	-,095	,061	-,104	-1,563	,120	-,214	,025	,640	1,562
HPWS2	,160	,087	,150	1,843	,067	-,011	,331	,429	2,333
HPWS3	,013	,076	,013	,175	,861	-,136	,163	,501	1,998
HPWS4	,339	,086	,299	3,964	,000	,170	,507	,497	2,010
HPWS5	,322	,075	,300	4,273	,000	,174	,471	,576	1,736

a. Dependent Variable: OC

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στους παραπάνω πίνακες, από το σύνολο των μεταβλητών του υποδείγματος κρίνονται στατιστικά σημαντικές η σταθερά, η HPWS4 και η HPWS5 ($p < 0,001$). Το περιορισμένο υπόδειγμα, που περιλαμβάνει μόνο τις στατιστικά σημαντικές μεταβλητές είναι το εξής:

$$OC=0,861+0,383*HPWS4+0,364*HPWS5$$

Πίνακας 16: Model Summary II H2

Model	R	R Square	Change Statistics				
-------	---	----------	-------------------	--	--	--	--

			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,608 ^a	,370	,364	,94000	,370	64,854	2	221	,000	1,905

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS4

b. Dependent Variable: OC

Πίνακας 17: ANOVA II H2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	114,611	2	57,306	64,854	,000 ^b
Residual	195,277	221	,884		
Total	309,888	223			

a. Dependent Variable: OC

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS4

Πίνακας 18: Coefficients II H2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
(Constant)	,861	,221		3,888	,000	,424	1,297		
1 HPWS4	,383	,077	,338	4,999	,000	,232	,534	,623	1,605
HPWS5	,364	,073	,339	5,009	,000	,221	,508	,623	1,605

a. Dependent Variable: OC

Το παραχθέν υπόδειγμα εξηγεί το 36,4% (adjusted R²=0,364) της εξαρτημένης μεταβλητής OC. Δηλαδή, το 36,4% της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων ερμηνεύεται από τις μεθόδους ανταπόδοσης και ανταμοιβής που ακολουθεί ο οργανισμός αλλά και από το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Πίνακας 16). Το υπόδειγμα είναι στατιστικά σημαντικό αφού ANOVA (F(2,221)=64,854, p<0,001). Όπως προαναφέραμε στον έλεγχο συσχετίσεων οι ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται ασθενώς, συνεπώς, δεν ανιχνεύεται επίπεδο πολυσυγγραμμικότητας που μπορεί να δημιουργεί πρόβλημα (VIF=1,605<10, Tolerance=0,623>0,05) (Πίνακας 18).

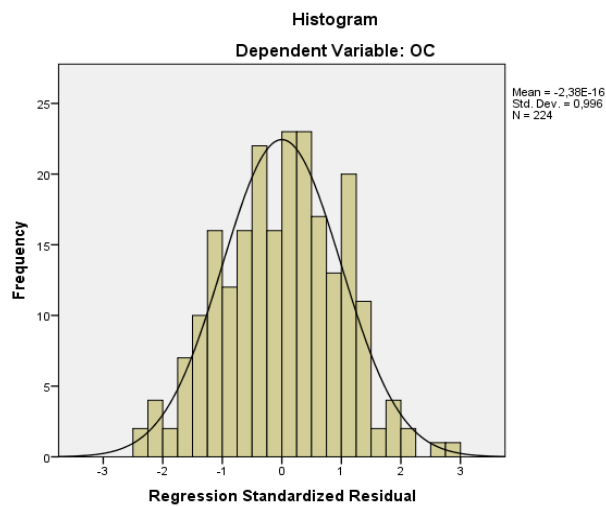
Επιπρόσθετα, τα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή, όπως επιβεβαιώνεται από το Πίνακα 19 (Sig.=0,200* > 0,05) αλλά και από τα Διαγράμματα 7 και 8. Επίσης, τα κατάλοιπα δεν εμφανίζουν αυτοσυσχέτιση, όπως προκύπτει από την τιμή του κριτηρίου Durbin – Watson (D-W=1,905≅2) (Πίνακας 16).

Πίνακας 19: Test of Normality H2

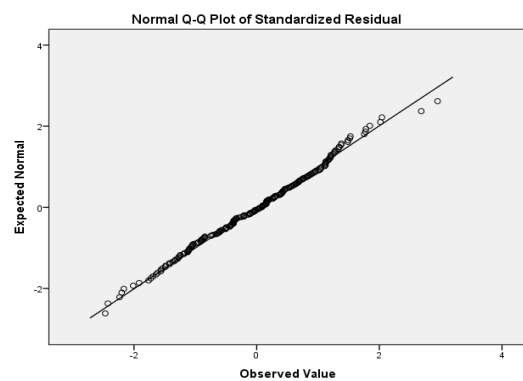
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,038	224	,200 [*]	,994	224	,481

a. *. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

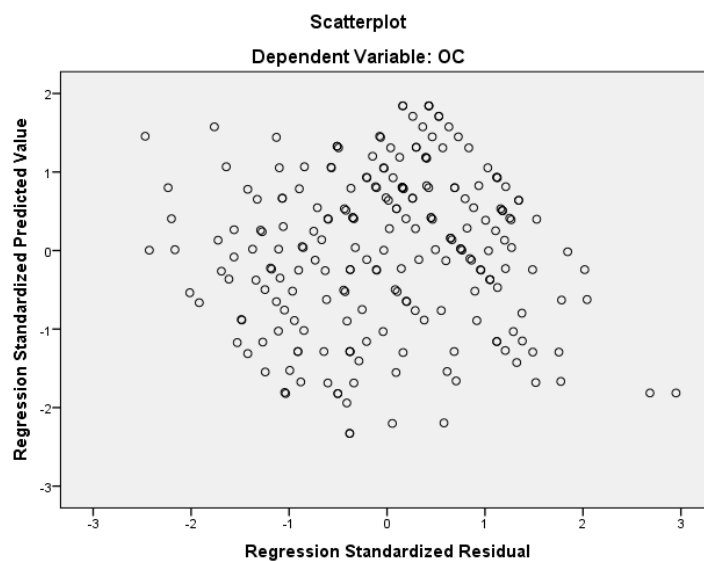


Διάγραμμα 7: Ιστογράμμο των τυποποιημένων καταλοίπων OC



Διάγραμμα 8: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων OC

Τέλος, τα κατάλοιπα δεν φαίνεται να παρουσιάζουν ετεροσκεδαστικότητα (Διάγραμμα 9) καθώς το scatter plot δείχνει τυχαία διασπορά.



Διάγραμμα 9: Διακύμανση των καταλοίπων OC

4.7.3 Η επίδραση των HPWSs στην ψυχολογική ενδυνάμωση

Τα αποτελέσματα αυτής της υπόθεσης παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 20, Πίνακας 21, Πίνακας 22, Πίνακας 23, Πίνακας 24, Πίνακας 25).

Το πλήρες υπόδειγμα που προέκυψε από την εφαρμογή πολλαπλής παλινδρόμησης είναι το παρακάτω:

$$PE=2,514-0,086*HPWS1+0,012*HPWS2+0,059*HPWS3+0,089*HPWS4+0,353*HPWS5$$

Πίνακας 20: Model Summary H3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,619 ^a	,383	,369	,60659	,383	27,086	5	218	,000	2,195

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

b. Dependent Variable: PE

Πίνακας 21: ANOVA H3

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49,832	5	9,966	27,086	,000 ^b
Residual	80,215	218	,368		
Total	130,047	223			

a. Dependent Variable: PE

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

Πίνακας 22: Coefficients H3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	2,514	,154		16,331	,000	2,210	2,817		
1 HPWS1	-,086	,039	-,146	-2,198	,029	-,164	-,009	,640	1,562
HPWS2	,012	,056	,018	,219	,826	-,099	,123	,429	2,333
HPWS3	,059	,049	,091	1,207	,229	-,038	,156	,501	1,998
HPWS4	,089	,055	,121	1,603	,110	-,020	,198	,497	2,010
HPWS5	,353	,049	,506	7,222	,000	,256	,449	,576	1,736

a. Dependent Variable: PE

Όπως γίνεται εμφανές και στο Πίνακα 22, στο αρχικό υπόδειγμα οι μεταβλητές «εκπαίδευση», «ανταπόδοση-ανταμοιβή» και «αξιολόγηση απόδοσης» κρίθηκαν μη στατιστικά σημαντικές ($p>0,05$). Αντίθετα, η «στελέχωση» και η «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» είναι αποδεκτές μεταβλητές του προβλεπτικού υποδείγματος για την ψυχολογική ενδυνάμωση. Σε αντίφαση έρχεται το γεγονός ότι ενώ η «στελέχωση» (HPWS1) δεν έδειξε να σημειώνει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την ψυχολογική ενδυνάμωση, σύμφωνα με το πλήρες υπόδειγμα είναι στατιστικώς σημαντική και μάλιστα με αρνητικό πρόσημο. Διενεργήθηκε εκ νέου παλινδρόμηση που συμπεριλάμβανε τις στατιστικώς σημαντικές μεταβλητές από το οποίο απορρίφθηκε τελικά και η «στελέχωση» ($t=-0,68, p=0,211>0,05$). Το τελικό υπόδειγμα είναι το εξής:

$$PE=2,546+0,418*HPWS5$$

Πίνακας 23: Model Summary II H3

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,600 ^a	,360	,357	,61235	,360	124,814	1	222	,000	2,210

a. Predictors: (Constant), HPWS5

b. Dependent Variable: PE

Πίνακας 24: ANOVA II H3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,802	1	46,802	124,814	,000 ^b
	Residual	83,245	222	,375		
	Total	130,047	223			

a. Dependent Variable: PE

b. Predictors: (Constant), HPWS5

Πίνακας 25: Coefficients II H3

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,546	,132		19,325	,000	2,287	2,806	1,000	1,000
	HPWS5	,418	,037	,600	11,172	,000	,344	,492		

a. Dependent Variable: PE

Σύμφωνα λοιπόν με το Πίνακα 23, η συνολική ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων ερμηνεύεται από το 35,7% (adjuster $R^2=0,357$) της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Συνεπώς με βάση το τελικό υπόδειγμα (Πίνακας 25), η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων καθορίζεται μόνο από τη «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» ($t=19,325$, $p<0,001$). Η στατιστική σημαντικότητα του υποδείγματος επιβεβαιώνεται από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA ($F(1,222)=124,814$, $p<0,001$).

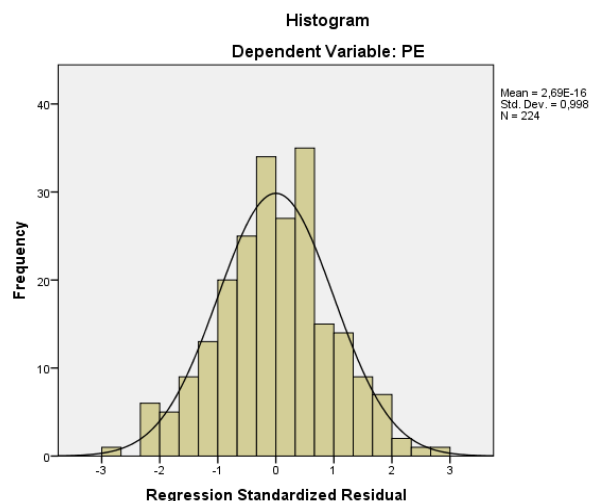
Όσον αφορά στις προϋποθέσεις της παλινδρόμησης, όπως γίνεται φανερό από το Πίνακα 26 και τα Διαγράμματα 10 και 11, τα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή ($\text{Sig.}=0,200>0,05$). Επιπλέον, τα κατάλοιπα δεν παρουσιάζουν αυτοσυσχέτιση, καθώς η τιμή του κριτηρίου Durbin – Watson είναι κοντά στο 2 ($D-W=2,210$) (Πίνακας 23).

Πίνακας 26: Test of Normality H3

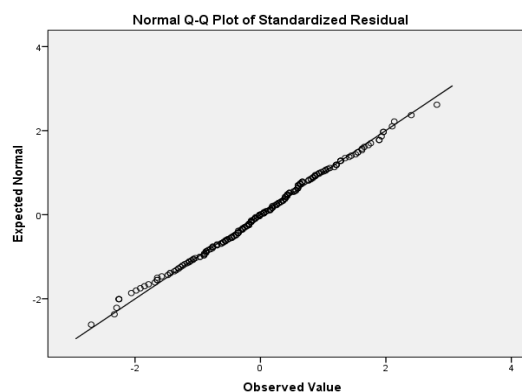
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,044	224	,200*	,996	224	,790

a. *. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

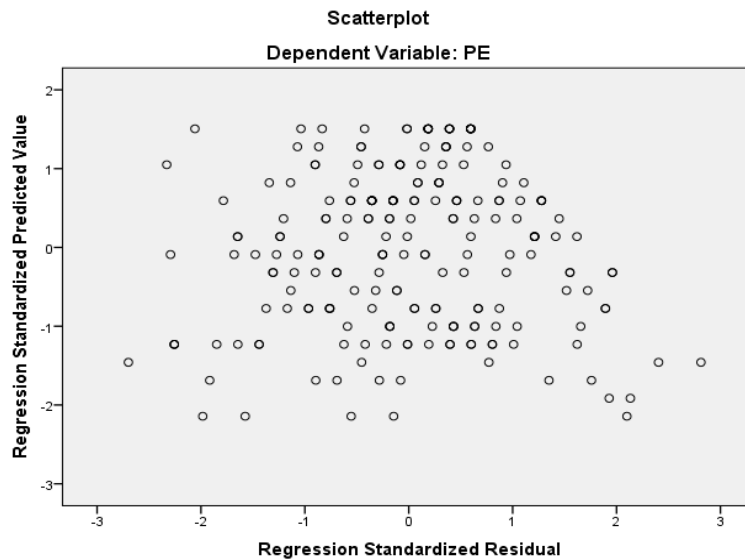


Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων PE



Διάγραμμα 11: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων PE

Τέλος, είναι αντιληπτό από το Διάγραμμα 12, ότι τα κατάλοιπα δεν παρουσιάζουν ετεροσκεδαστικότητα.



Διάγραμμα 12: Διακύμανση των τυποποιημένων καταλοίπων PE

4.7.4 Η επίδραση των HPWSs στην οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB)

Τα αποτελέσματα αυτής της υπόθεσης παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 27, Πίνακας 28, Πίνακας 29, Πίνακας 30, Πίνακας 31, Πίνακας 32). Το πλήρες υπόδειγμα της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι το εξής:

$$OCB = 1,368 + 0,027 * HPWS1 - 0,020 * HPWS2 + 0,064 * HPWS3 + 0,072 * HPWS4 + 0,498 * HPWS5$$

Πίνακας 27: Model Summary H4

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,654 ^a	,428	,415	,73468	,428	32,667	5	218	,000	2,179

a. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

b. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 28: ANOVA H4

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	88,161	5	17,632	32,667	,000 ^b
Residual	117,667	218	,540		
Total	205,828	223			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), HPWS5, HPWS1, HPWS3, HPWS4, HPWS2

Πίνακας 29: Coefficients H4

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
(Constant)	1,368	,186		7,339	,000	1,001	1,736		
1 HPWS1	,027	,048	,036	,559	,577	-,067	,120	,640	1,562
HPWS2	-,020	,068	-,023	-,289	,773	-,154	,115	,429	2,333
HPWS3	,064	,060	,078	1,083	,280	-,053	,182	,501	1,998
HPWS4	,072	,067	,078	1,074	,284	-,060	,204	,497	2,010
HPWS5	,498	,059	,569	8,428	,000	,382	,615	,576	1,736

a. Dependent Variable: OCB

Όπως προκύπτει από το Πίνακα 29 η μόνη μεταβλητή που κρίνεται στατιστικώς σημαντική για την προβλεπτική ικανότητα του υποδείγματος της OCB είναι η «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» ($t=8,428$, $p<0,001$).

Ακολούθησε απλή γραμμική παλινδρόμηση από την οποία προέκυψε το εξής υπόδειγμα:

$$OCB=1,579+0,564*HPWS5$$

Πίνακας 30: Model Summary II H4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,643 ^a	,414	,411	,73706	,414	156,874	1	222	,000	2,184

a. Predictors: (Constant), HPWS5

b. Dependent Variable: OCB

Πίνακας 31: ANOVA II H4

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	85,224	1	85,224	156,874	,000 ^b
Residual	120,604	222	,543		
Total	205,828	223			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), HPWS5

Πίνακας 32: Coefficients II H4

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	Collinearity Statistics

	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,579	,159		9,957	,000	1,267	1,892		
HPWS5	,564	,045	,643	12,525	,000	,475	,653	1,000	1,000

a. Dependent Variable: OCB

Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση προέκυψε ότι ο καθοριστικός παράγοντας στη ενίσχυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» ($t=12,525$, $p<0,001$) (Πίνακας 32). Σε αυτή τη διάσταση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης αποδίδεται το 41,4% της ερμηνείας της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους ($\text{adjusted } R^2=0,414$) (Πίνακας 30). Η στατιστική σημαντικότητα του υποδείγματος επιβεβαιώνεται από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA ($F(1,222)=156,874$, $p<0,001$).

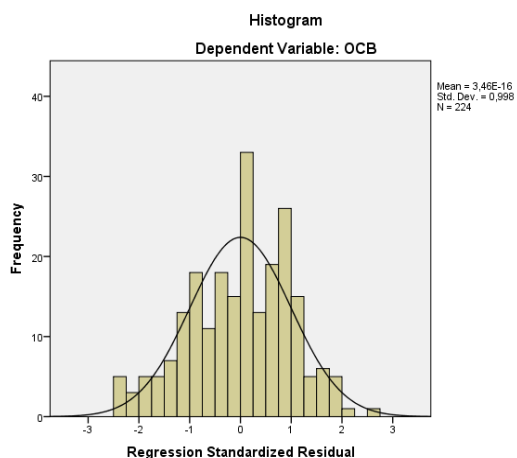
Επιπλέον, τα κατάλοιπα της παλινδρόμησης ακολουθούν οριακά κανονική κατανομή ($\text{Sig.}=0,051>0,05$) (Πίνακας 33 και Διαγράμματα 13 και 14) αλλά και δεν παρουσιάζουν αυτοσυσχέτιση όπως προκύπτει από την τιμή του κριτηρίου Durbin – Watson ($D-W=2,184$). (Πίνακας 30).

Πίνακας 33: Test of Normality H4

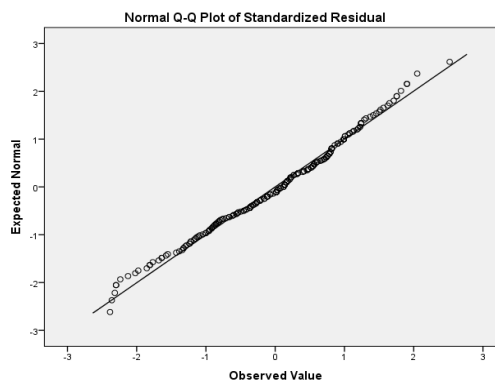
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,060	224	,051	,988	224	,051

a. Lilliefors Significance Correction

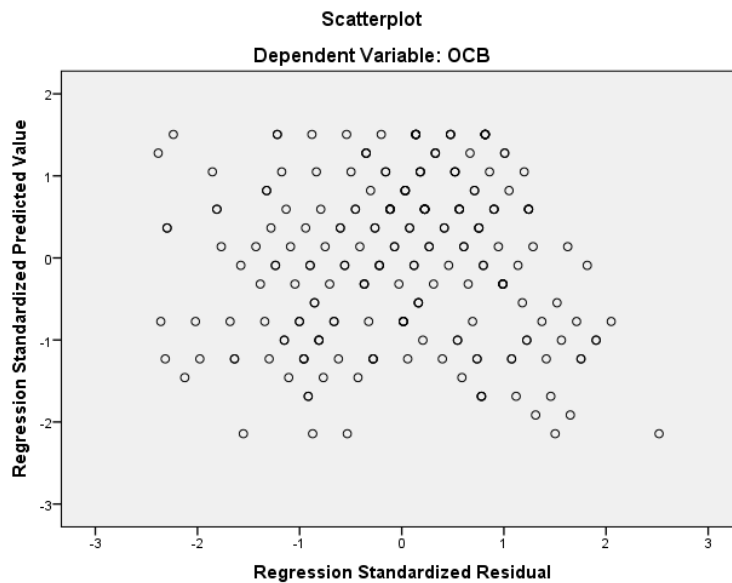


Διάγραμμα 13: Ιστόγραμμα των τυποποιημένων καταλοίπων OCB



Διάγραμμα 14: Q-Q Plot των τυποποιημένων καταλοίπων OCB

Τέλος, στο Διάγραμμα 15, τα κατάλοιπα δεν φαίνεται να παρουσιάζουν ετεροσκεδαστικότητα.



Διάγραμμα 15: Διακύμανση των καταλοίπων OCB

Ο Πίνακας 4.6 δείχνει επιγραμματικά αν επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται η εκάστοτε υπόθεση.

Πίνακας 34: Συμπεράσματα Υποθέσεων

Υποθέσεις	Αποτέλεσμα
H1: Η χρήση των HPWSs θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.	Υποστηρίχτηκε
H2: Η χρήση HPWSs θα έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.	Υποστηρίχτηκε
H3: Η χρήση των HPWSs θα έχει θετική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων.	Υποστηρίχτηκε
H4: Η χρήση των HPWSs θα έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (OCB).	Υποστηρίχτηκε

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Ευρημάτων

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα συζητηθούν τα αποτελέσματα των ευρημάτων της έρευνας, που παρουσιάστηκαν στο 4^ο Κεφάλαιο, αντιπαραβάλλοντάς τα με άλλα ευρήματα θεωρητικών και εμπειρικών μελετών, έτσι ώστε να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

5.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή των επιμέρους διαστάσεων των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και των περισσότερων εξαρτημένων μεταβλητών, δηλαδή των στάσεων των εργαζομένων (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη). Όλες οι συσχετίσεις ήταν στατιστικά σημαντικές και κυμαίνονταν από χαμηλής έως υψηλής ισχύος.

Έπειτα από την διεξαγωγή της έρευνας τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs) και των διαστάσεων αυτής ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας τη πρώτη (H1) υπόθεση του μοντέλου. Όλες οι συσχετίσεις ήταν στατιστικά σημαντικές και κυμαίνονταν από χαμηλής έως υψηλής ισχύος. Οι διαδικασίες στελέχωσης και αξιολόγησης της απόδοσης φαίνεται να επιδρούν σε μικρότερο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ τον σημαντικότερο ρόλο τον διαδραματίζει το σύστημα ανταπόδοσης-ανταμοιβής.

Από τον περαιτέρω έλεγχο μέσω του μοντέλου πολλαπλής παλινδρόμησης προέκυψε ότι οι βασικές παράμετροι που επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι πρακτικές της ανταπόδοσης-ανταμοιβής και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Από αυτές τις δύο εξηγείται το 57,1% της συνολικής διασποράς της εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι διαδικασίες στελέχωσης και αξιολόγησης της απόδοσης φαίνεται να επιδρούν σε μικρότερο βαθμό. Οι υπόλοιπες διαστάσεις κρίθηκαν ήσσονος σημασίας. Αυτό βέβαια δεν αναιρεί την σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους αλλά ότι όταν καλούμαστε να εκτιμήσουμε την εργασιακή ικανοποίηση τότε οι υπόλοιπες παράμετροι δεν έχουν την ίδια σημαντική συνεισφορά.

Διάφορες μελέτες και έρευνες έχουν βρει ότι τα μοντέλα HPWSs έχουν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης (Guest, 1999; Takeuchi *et al.*, 2009; Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999; Wu & Chaturvedi, 2009). Το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πρακτική της ανταπόδοσης-ανταμοιβής στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης συνάδει και με τη μελέτη του Ting (1997) ο οποίος στην έρευνα του, για τους υπαλλήλους της κυβέρνησης των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι η ανταμοιβή ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης καθώς είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους εργάζονται οι άνθρωποι (Ting, 1997). Επιπλέον, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι η εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας όταν οι ανταμοιβές ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Τόσο οι εγγενείς όσο και οι εξωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος είναι βασικοί παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, η ύπαρξη κατάλληλων ανταμοιβών έχει ισχυρή σχέση με το ηθικό και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Bustamam *et al.*, 2014). Ακόμη τη θετική επίδραση που ασκεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην εργασιακή ικανοποίηση υποστήριξε και η έρευνα των Xia, Zhang και Zhao, (2016), οι οποίοι μέσα από ένα δείγμα 184 εργαζομένων στην Κίνα έδειξαν ότι η συμβολή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων επηρέασε θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας (H2) υποστήριξε πως η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) ασκεί θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η υπόθεση αυτή σύμφωνα με την παρούσα έρευνα επιβεβαιώθηκε, καθώς οι δύο μεταβλητές έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Αρκετές μελέτες είναι αυτές που έχουν επιβεβαιώσει μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών αυτών (Paul & Anantharaman, 2004). Συγκεκριμένα, η μελέτη των αποτελεσμάτων αυτής της υπόθεσης έδειξε ότι η οργανωσιακή δέσμευση ενισχύεται από τις διαδικασίες εκπαίδευσης, αξιολόγησης απόδοσης, ανταπόδοσης-ανταμοιβής και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ενώ δεν φαίνεται να την επηρεάζει η πρακτική της στελέχωσης. Βέβαια το τελευταίο πόρισμα δε συνάδει με την άποψη των Meyer και Smith που υποστήριξαν ότι μία από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούνται ως βελτιωτικές οργανωτικές δεσμεύσεις είναι οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

Επιπρόσθετα όπως και στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι και η οργανωσιακή δέσμευση προσδιορίζεται ικανοποιητικά κυρίως από τις πρακτικές της ανταπόδοσης-ανταμοιβής και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες

προσδιορίζουν το 36,4% της συνολικής διακύμανσης της. Οι έννοιες που σχετίζονται με τις αποζημιώσεις και τα βραβεία που δίνονται στους εργαζόμενους έχουν αποτελέσει το επίκεντρο της προσοχής τόσο των εργοδοτών όσο και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης του Pasaoglu (2015) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την επιβράβευση των εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με την άποψη του Guest (1997), η ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης σταδιοδρομίας στον οργανισμό έχει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους μέσα στον οργανισμό τον οποίο ανήκουν. Επιπρόσθετα τη σημαντική συμβολή της πρακτικής της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων στην οργανωσιακή δέσμευση υποστηρίζουν στη μελέτη τους οι Zin και Talet (2016), οι οποίοι αποκάλυψαν ότι όσοι απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής στην εργασία τους έτειναν να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Η θετική επίδραση της χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης επιβεβαιώθηκε επίσης και στη περίπτωση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Προηγούμενες έρευνες έχουν εντοπίσει τον μεσολαβητικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της εργασίας τους (Aryee *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2009). Κατά τη μελέτη των αποτελεσμάτων της υπόθεσης αυτής παρατηρήθηκε ότι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση, η ανταπόδοση και ανταμοιβή, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αλλά και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής συμβάλλουν στην ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ωστόσο, η διαδικασία στελέχωσης προσωπικού φάνηκε να μην ασκεί επίδραση στη ψυχολογική ενδυνάμωση. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντιπαράθεση με προηγούμενες έρευνες που υποστήριζαν ότι αυστηρές μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού έχουν επίδραση στην ικανότητα και στην αυτονομία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Cascio, 1991; Delery & Doty, 1996; Jiang *et al.*, 2012).

Επιπρόσθετα από την ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που έχει καθοριστική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι η πρακτική της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Από αυτή τη μεταβλητή ερμηνεύεται το 35,7% της διακύμανσης του μοντέλου παλινδρόμησης. Πράγματι, η συμμετοχική διαχείριση είναι ενσωματωμένη με αυξημένη εργατική αυτονομία, η οποία δημιουργεί πιο ενδυναμωμένους υπαλλήλους που εκτελούν τις ατομικές και συλλογικές εργασίες τους με μεγαλύτερη δεξιότητα και πάθος (Seibert,

Wang, & Courtright, 2011). Η σύνδεση του HPWS με την εργασιακή αυτονομία κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν περισσότερο αυτονομία και ελευθερία αποδίδοντας τελικά περισσότερο νόημα στην εργασία τους (Appelbaum *et al.*, 2000; Castanheira & Chambel, 2010; Carvalho & Chambel, 2014).

Η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης επιδρά θετικά στην οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία επηρεάζεται από όλες τις διαστάσεις της. Επίδραση χαμηλότερης ισχύς δέχεται από τις διαδικασίες στελέχωσης και υψηλότερη από την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι εκείνα που επηρεάζουν θετικά τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες ενισχύουν τελικά την απόδοση του οργανισμού (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992). Επιπλέον, μια πιο πρόσφατη μελέτη στην Κίνα διαπίστωσε ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά απεδείχθη χρήσιμη ως σημαντικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ της χρήσης πρακτικών HR υψηλής απόδοσης και της οργανωτικής απόδοσης (Sun, Argyee, & Law, 2007).

Τέλος, η μελέτη των αποτελεσμάτων αυτής της υπόθεσης απέδειξε ότι και σε αυτή την περίπτωση, η πρακτική της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τον καθορισμό της οργανωσιακής τους συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, ερμηνεύει το 41% της συνολικής της διακύμανσης υπερσχύοντας έναντι των υπολοίπων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αύξηση της συμμετοχής τους κατά μία μονάδα, προκαλεί πάνω από 50% αύξηση του δείκτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το καθοριστικό ρόλο της πρακτικής της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στην οργανωσιακή συμπεριφορά έχουν εντοπίσει και προηγούμενες μελέτες. Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων που προσφέρουν τα HPWSs καθώς και η αυτονομία, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες προτάσεις για την ανάπτυξη του οργανισμού, πράξη η οποία αποτελεί πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφορά πολίτη (Hatcher *et al.*, 1989). Σύμφωνα με την έρευνα του Anderson και Williams (1996), η αυτονομία στον εργασιακό ρόλο, ενίσχυσε την προθυμία των εργαζομένων να προσφέρουν βοήθεια τους συναδέλφους τους όταν οι τελευταίοι το χρειάζονται.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Προτάσεις και Περιορισμοί έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Το παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζει τα θεωρητικά συμπεράσματα της έρευνας αλλά και της βιβλιογραφική ανασκόπησης, παρέχοντας πρακτικές γνώσεις και προτάσεις στους οργανισμούς και ιδιαίτερα προς στους τομείς διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια υποβάλλει τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η έρευνα καθώς και μερικές μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.2 Θεωρητικά Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να μελετήσει την επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs), στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διερεύνησε την επίδραση των HPWSs στην εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Αρχικά τα ευρήματα της έρευνας, όπως προκύπτει από τη μέση τιμή του συνολικού δείκτη, δείχνουν ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, η χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα. Γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ελληνικές ιδιωτικές εταιρείες με έδρα τη περιοχή της Θεσσαλονίκης δεν φαίνεται να ακολουθούν εξ ολοκλήρου τις σύγχρονες τάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Με αντίστοιχο τρόπο, η μέση τιμή που ανέκυψε από τις εκάστοτε εξαρτημένες μεταβλητες αποδεικνύει ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων βρίσκονται ελαφρώς άνω του μετρίου.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης, όπως αναμενόταν, δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και των στάσεων των εργαζομένων . Συγκεκριμένα σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης οι πρακτικές ανταπόδοσης-ανταμοιβής αλλά και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων είναι αυτές που έχουν τη σημαντικότερη συνεισφορά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Όπως και στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι και η οργανωσιακή δέσμευση προσδιορίζεται ικανοποιητικά κυρίως από πρακτικές ανταμοιβών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να

ενισχύσουν θετικά την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στη εργασία τους, προσφέροντας τους τις κατάλληλες αμοιβές σε αντάλλαγμα για την απόδοση τους αλλά και παρέχοντας τους τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους.

Όσον αφορά τη ψυχολογική ενδυνάμωση, το σημαντικότερο ρόλο στην ενίσχυση της, τον διαδραματίζει η πρακτική της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ενώ δε φαίνεται να επηρεάζεται από μεθόδους στελέχωσης. Η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που δίνεται από την πλευρά την επιχείρησης φαίνεται να ενθαρρύνει ψυχολογικά τους εργαζομένους και να τους προσφέρει υψηλότερη ηθική ικανοποίηση. Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και για την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία δέχεται υψηλότερη επίδραση από την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και χαμηλότερη επίδραση από τις μεθόδους εκπαίδευσης. Επομένως, όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος παρίσταται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τόσο περισσότερο νιώθει ενσωματωμένος στο ρόλο του και αυτό αποτελεί το βασικό κίνητρο για να συνεισφέρει στην εργασία του στο μέγιστο βαθμό.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματά της έρευνας, οι πρακτικές ανταμοιβών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να ασκούν την ισχυρότερη επίδραση στις στάσεις των εργαζομένων ενώ πρακτικές που επικεντρώνονται σε μεθόδους στελέχωσης έχουν λιγότερο αντίκτυπο. Εύλογα, οι πρακτικές ανταπόδοσης και ανταμοιβής ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Οι έννοιες που σχετίζονται με τις ανταμοιβές και τα βραβεία που δίνονται στους εργαζόμενους έχουν αποτελέσει το επίκεντρο της προσοχής τόσο των εργοδοτών όσο και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. (Pasaoglu, 2015). Η χορήγηση υψηλών ανταμοιβών σε σχέση με την απόδοση χαρακτηρίζεται ως μία από τις βέλτιστες πρακτικές και αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επίτευξης των οργανωτικών στόχων μέσω υψηλότερων επιπέδων κινήτρων και δέσμευσης Pfeffer (1998). Η υιοθέτηση πρακτικών που θα ανταμείβει τους εργαζόμενους σύμφωνα με την απόδοσή τους, προωθεί τη δέσμευση για κοινούς στόχους και αυξάνει την επίγνωση των εργαζομένων για τους ρόλους και τη συμβολή τους στη κερδοφορία (Fred Luthans, 2002).

Τέλος, τα ευρήματα της μελέτης φανερώουν ότι η πρακτική της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να ασκεί σημαντική επίδραση σε όλες τις στάσεις των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που υιοθετούν HPWSs για να υλοποιήσουν τους στόχους τους, εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους τους να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πελάτες και να επιτυγχάνουν βέλτιστα αποτελέσματα οργάνωσης (Cattermole, Johnson

& Roberts, 2013). Επιπλέον, υιοθετώντας πρακτικές που επιφέρουν αυξανόμενη συμμετοχή των εργαζομένων, ενισχύεται η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων προσφέροντας παράλληλα καλύτερες προοπτικές εργασίας. Η αύξηση της αυτονομίας ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και τη παραγωγικότητά τους, καθιστώντας τους πιο αποτελεσματικούς στο είδος τους και προσφέροντας τελικά υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αναγνώρισης στον οργανισμό (Blau, 1964).

6.3 Προτάσεις προς τους τομείς διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων

Η παρούσα έρευνα μελέτησε την επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWSs), στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, συνεισφέροντας και προσθέτοντας πληροφορίες στις ήδη υπάρχουσες μελέτες για το πώς τα HPWSs μπορούν να επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση.

Η σύνδεση των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση του οργανισμού υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματικά στο βαθμό που βοηθούν να επηρεάσουν θετικά τους εργαζόμενους και τους εμπνέουν να συνεισφέρουν σημαντικά στα αποτελέσματα του οργανισμού (Messersmith *et al.*, 2011). Συνεπώς, οι οργανισμοί θα μπορέσουν να ωφεληθούν και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατανοώντας πως εκτυλίσσεται η σχέση σύνδεσης HPWSs και εργασιακής απόδοσης.

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης υποδηλώνουν ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν τη δυνατότητα να επηρεαστούν από το σύστημα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Ωστόσο, οι ενδιάμεσες τιμές της χρήσης των HPWSs αλλά και των στάσεων των εργαζομένων, αποτελούν αναμφισβήτητο στοιχείο πως υπάρχει ακόμη μεγάλο εύρος βελτίωσης όσον αφορά στα συστήματα πρακτικών HR που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να μελετήσουν περισσότερο τόσο τις συνθήκες όσο και τους παράγοντες που προκαλούν στους εργαζομένους τους το αίσθημα της δυσαρέσκειας, έτσι ώστε να καταφέρουν να την μειώσουν και ως αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν μεγαλύτερα οφέλη για τον οργανισμό. Συνεπώς, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό δίνοντάς του τα κατάλληλα εφόδια μέσα από καινοτόμες πρακτικές που περιλαμβάνουν τα τα HPWSs, είναι απαραίτητες για να επηρεάσουν θετικά στις στάσεις των εργαζομένων έτσι ώστε να χρησιμεύσουν ως κρίσιμοι πόροι ενός οργανισμού.

Εκτός από τη θετική επίδραση που ασκούν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης στις στάσεις των εργαζομένων, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης κατέδειξαν ότι οι πρακτικές ανταπόδοσης-ανταμοιβής αλλά και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων είναι αυτές που έχουν τη σημαντικότερη συνεισφορά στην ενίσχυση των στάσεων των εργαζομένων. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβών που θα ανταμείβει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα ενισχύει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας τους ταυτόχρονα ότι εκτιμάται το έργο τους. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί μπορούν με την κατάλληλη αποζημίωση, προαγωγή και άλλα πρόσθετα οφέλη να αναδείξουν τα ελκυστικά χαρακτηριστικά της εργασίας για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η οποία ανταποκρίνεται με τη δέσμευση (Fred Luthans, 2002). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται και κατ'έκταση δεν ανταμείβεται είναι πολύ πιθανό να εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα. Εύλογα ως επακόλουθο η εκδήλωση δυσαρέσκειας θα επηρεάσει με τη σειρά της την απόδοση της εργασίας τους.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να παίρνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά τους και να συμβάλλουν στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων του οργανισμού. Η ενσωμάτωση καλά εκπαιδευμένων και υποστηριζόμενων αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων που απολαμβάνουν αυτονομία και ευρεία διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων καταδεικνύει την υψηλή εμπιστοσύνη που έχει ο οργανισμός στους εργαζόμενους (Cattermole, Johnson & Roberts, 2013). Ο υψηλός βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και το αίσθημα του κινήτρου, ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει ψυχολογικά, προσφέροντας τους υψηλότερη ηθική ικανοποίηση.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα που αναφέρονται εδώ παρέχουν πρακτικές γνώσεις στους οργανισμούς και ιδιαίτερα στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη μελέτη καταδεικνύει ότι η οικοδόμηση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να έχει ισχυρή επιρροή στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του όχι μόνο είναι πιθανό να δημιουργήσει ένα πιο θετικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας, αλλά και να έχει επίδραση στην απόδοση του οργανισμού, επισημάνοντας ταυτόχρονα το ρόλο που παίζουν οι στάσεις και οι συμπεριφορές στη δημιουργία καλύτερων αποτελεσμάτων (Messersmith *et al.*, 2011). Κατά την οριοθέτηση μιας εναλλακτικής προσέγγισης για την προβολή του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού, ο Gerhart (2005, σελ. 179) δήλωσε: «*Η προσέγγισή μας είναι να εστιάσουμε στις σχέσεις των εργαζομένων, συγκεκριμένα όπως αυτές φαίνεται*

από τη σκοπιά τους, κάτι που πιστεύουμε ότι είναι ένας από τους απώτερους στόχους του HR. Η άποψή μας είναι ότι οι θετικές σχέσεις και οι στάσεις των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν μέσω πολλαπλών οδών χρησιμοποιώντας εναλλακτικούς συνδυασμούς πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού».

6.4 Περιορισμοί έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, είναι σημαντικό να γίνει επισήμανση κάποιων περιορισμών. Αρχικά, το δείγμα προέρχεται από συμμετέχοντες που εργάζονται σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα στη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα αντιπροσωπεύει μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η γενίκευση των ευρημάτων.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλο που το δείγμα της μελέτης αποτελείται κυρίως από υπαλλήλους που απασχολούνται σε διάφορες θέσεις υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό το οποίο απαρτίζεται από στελέχη. Γεγονός το οποίο καθιστά επιφυλακτική τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, καθώς οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση πρακτικών που προάγουν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι πιθανόν να μεταβάλλονται ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκονται. Για παράδειγμα οι αντιλήψεις των υψηλόβαθμων στελεχών μπορεί να μην ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα, να θεωρούν δηλαδή ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό (Boxall and Macky, 2007), αντιστοίχως οι υπάλληλοι μπορεί να μην αντιλαμβάνονται πλήρως την έκταση των πρακτικών αυτών (Ramsay, Scholarios and Harley, 2000) καθώς επίσης και να υπερβάλλουν για τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους στον εργασιακό χώρο.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι οι συμμετέχοντες της μελέτης προέρχονται από διαφορετικές θέσεις εργασίας και διαφορετικό τομέα δραστηριοποίησης επιχείρησης. Γεγονός που περιορίζει το ζήτημα της γενίκευσης των αποτελεσμάτων γιατί ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό αντικείμενο εργασίας, διαφορετικά ερεθίσματα από την εργασία του καθώς και διαφορετική ερμηνεία των υπό-μελέτη μεταβλητών.

Όσον αφορά στην ανάλυση των δεδομένων αξίζει να επισημανθεί ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές, δηλαδή οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν μέρος τους ευρύτερου δείκτη της χρήσης συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και όλες μαζί συντελούν στον προσδιορισμό του συνολικού δείκτη. Έτσι, λογικό είναι να

συσχετίζονται μεταξύ τους, γεγονός που επιβεβαιώθηκε και από τον αντίστοιχο στατιστικό έλεγχο. Συνεπώς, παρόλο που στα υποδείγματα της παλινδρόμησης δεν ήταν εμφανής η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας, λόγω του σχετικά χαμηλού βαθμού συσχέτισης, θα υπήρχε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα εάν οι επιλεχθείσες μεταβλητές ήταν πλήρως ασυσχέτιστες.

Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι συντελεστές προσδιορισμού των παραχθέντων υποδειγμάτων έδειξαν το βαθμό εκτίμησης των εξαρτημένων μεταβλητών. Ωστόσο, ένα σημαντικό μέρος των μεταβλητών αυτών είναι πιθανόν να εξαρτάται και από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (π.χ. φύλο, ηλικίας, χρόνια προϋπηρεσίας) αλλά και από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (π.χ. μικρή – μεγάλη επιχείρηση, είδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης).

Τέλος, η έρευνα περιορίστηκε στον προσδιορισμό γραμμικών μοντέλων για την εκτίμηση των εξαρτημένων μεταβλητών. Ο λόγος ήταν ότι ο κύριος στόχος ήταν να προσδιοριστεί η συμβολή των διαστάσεων των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης καθώς και ο βαθμός επίδρασής τους και όχι η κατασκευή ενός προβλεπτικού μοντέλου με ακρίβεια πρόβλεψης των εξαρτημένων μεταβλητών. Για μεγαλύτερη ακρίβεια θα μπορούσαν να διερευνηθούν και άλλα μοντέλα μη γραμμικά.

6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν ορισμένες μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις. Αρχικά, μελλοντικές εμπειρικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ένα μεγαλύτερο δείγμα ή μία διαφορετική μέθοδο δειγματοληψίας, πραγματοποιώντας έρευνα σε περισσότερους νομούς με σκοπό να προκύψουν πιο γενικεύσιμα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να μελετήσουν τις αντιλήψεις εργαζομένων οι οποίοι προέρχονται από συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας με κοινό τομέα δραστηριοποίησης ή ακόμα και από κοινές θέσεις εργασίας, ώστε το δείγμα μας να έχει μία πιο αντιπροσωπευτική εικόνα σχετικά με τους τομείς δραστηριοποίησης και για επιμέρους θέσεις εργασίας.

Επιπλέον με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής προτείνεται περαιτέρω έρευνα που να είναι επικεντρωμένη σε διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας. Συγκεκριμένα θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να θέσουμε τις ίδιες ερευνητικές ερωτήσεις ξεχωριστά σε υπαλλήλους, προϊσταμένους, διευθυντές και εργοδότες και στη συνέχεια

να συγκρίνετε τα αποτελέσματα των ερευνών. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων θα μας έδινε την ευκαιρία να έχουμε μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης αλλά και πως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Συνεπώς πρόσθετα μοντέλα που περιλαμβάνουν ξεχωριστά δείγματα μετρήσεων των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών στα ίδια τμήματα θα ήταν χρήσιμα για την εξαγωγή καλύτερων συμπερασμάτων και για τη δυνατότητα διάκρισης του τρόπου που αντιλαμβάνονται τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης οι υπάλληλοι και τα διευθυντικά στελέχη.

Σε μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να ελεγχθεί περαιτέρω η συνεισφορά των ατομικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στους παραπάνω παράγοντες, εισάγοντας τα σε ένα νέο προβλεπτικό μοντέλο. Είναι πολύ πιθανό ένα σημαντικό μέρος των εξαρτημένων μεταβλητών να εξαρτάται και από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (π.χ. φύλο, ηλικίας, χρόνια προϋπηρεσίας). Για παράδειγμα θα ήταν πολύ ωφέλιμο να ελεγχθούν τα χρόνια προϋπηρεσίας καθώς είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη γνώση εργασιών και διαδικασιών, η οποία μπορεί να τους επιτρέψει να προσαρμοστούν καλύτερα στις πρακτικές HPWS, να εκδηλώσουν συμπεριφορά τύπου OCB (Messersmith *et al.*, 2011). Επίσης, θα μπορούσε να αναζητηθεί τυχόν διαφοροποίηση των αντιληψεων, δηλαδή του τρόπου που εκτιμούν τους παραπάνω παράγοντες, με βάση τα χαρακτηριστικά της εταιρείας στην οποία εργάζονται (π.χ. μικρή – μεγάλη επιχείρηση) ώστε να συσχετιστεί το μέγεθος του οργανισμού με τη χρήση πρακτικών των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης.

Ακόμη, η συγκεκριμένη μελέτη ερεύνησε την επίδραση της χρήσης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων μέσα από ένα δείγμα τεσσάρων μεταβλητών —εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη— υπάρχουν όμως πολλοί άλλοι παράγοντες συμπεριφοράς που μπορεί να επηρεάζει το HPWS. Μελλοντικές εξερευνήσεις σε αυτούς τους άλλους στατικούς παράγοντες θα ήταν πολύ ωφέλιμο. Η μελέτη της συσχέτισης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με άλλες διαφορετικές πιθανές μεταβλητές θα έφερνε πιο ακριβή συμπεράσματα σχετικά με τη συνεισφορά των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε διάσταση της ευημερίας των εργαζομένων ξεχωριστά. Ή ακόμα και η συσχέτιση των συγκεκριμένων στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων με άλλες πρακτικές συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης.

Τέλος, σε μελλοντική έρευνα θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να μελετηθεί η σχέση των HPWS με την απόδοση του οργανισμού μέσα από το διαμεσολαβητικό ρόλο των στάσεων των εργαζομένων. Η απόδοση του οργανισμού θα μπορούσε να βασιστεί σε μετρήσιμες πραγματικών δεδομένων απόδοσης αντί σε αντιληπτικά μέτρα απόδοσης, οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία και συνάφεια για τους επαγγελματίες. Αυτό θα συνδράμει στην προώθηση τόσο της επιστημονικής όσο και της πρακτικής γνώσης στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Messersmith *et al.*, 2011). Ο Gerhart (2005) υποστήριξε ότι η στρατηγική έρευνα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επικεντρώσει ξανά τις προσπάθειές της στον προσδιορισμό της επίδρασης των γενικών σχέσεων και στάσεων των εργαζομένων στην απόδοση αλλά και πώς τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν σε τέτοιες διαδικασίες.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξένη Βιβλιογραφία

Absar, M. M., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). 'Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh.', *Petroleum Gas University of Ploiesti Bulletin*, 7(2), 31-42.

Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). 'Human resource management practices to support sport event volunteers.' *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351–369.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Al-Ajlouni, M. I., (2021), 'Can high-performance work systems (HPWS) promote organizational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model.', *Employee Relations*, 43(2), 373-397.

Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). 'The Influence of organizational commitment on Omani public employees work performance.', *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). 'Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary.', *Journal of Management*, 40, 1297–1333.

Anderson, S.E., & Williams, L.J. (1996). 'Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work.', *Journal of Applied Psychology*, 3 282-296.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. 'Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.' *Ithaca, NY: Cornell University Press*.

Armstrong, M. (2006). 'A Handbook of Human resource Management Practice.', Tenth Edition, *Kogan Page Publishing*, London, p. 264.

Azeem, S. M. (2010). 'Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman.', *Psychology Journal*, 1(04), 295-299.

Aziri, B. (2011). 'Job Satisfaction: A Literature Review.', *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Arefin, S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). 'The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high-performance work systems and organizational citizenship behavior.', *European Scientific Journal*, 11(2), 264–277.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Sedum, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). 'Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages.', *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.

Bartlett, K. R. (2001). 'The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field.', *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352.

Baumruk, R. (2004). 'The missing link: the role of employee engagement in business success.', *Workspan*, 47, 48-52.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). 'Strategic human resources management: Where do we go from here?', *Journal of Management*, 32, 898 –925.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. (2008). 'Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance.', *Journal of Management*, 34(5), 1009- 1044.

Bhatti, S.H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G. & Christofi, M. (2020). 'High performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations.' *Employee Relations*, [ahead-of-print].

Blau, P. M. (1964). 'Exchange and power in social life.' *New York: John Wiley & Sons*.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). 'Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.', In N. Schmidt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 71–98.

Boxall, P. & Macky, K. (2007). 'High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice.', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270.

Boxall, P. & Macky, K. (2009). 'Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream.', *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23.

Boxall, P. & Macky, K. (2014). 'High-involvement work processes, work intensification and employee well-being.', *Work, Employment and Society*, 28, 963–984.

Buchner, T. W. (2007). 'Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD.', *Human Resource Development International*, 10, 59–73.

Bustamam, F.L., Teng, S.S., & Abdullah, F.Z. (2014). 'Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia.', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.

Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (2014). 'Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High Performance Work System and Job Characteristics.', *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.

Cascio, W. F. (1991). 'Costing human resource: The financial impact of behavior in organizations.', *Boston: PWS-Kent*.

Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). 'Reducing burnout in call centers through HR practices.', *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.

Cattermole, G., Johnson, J. and Roberts, K. (2013). 'Employee engagement welcomes the dawn of an empowerment culture.', *Strategic HR Review*, 12(5), 250-254.

Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). 'Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages.', *Organization Science*, 20, 253–272.

Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008). 'The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process.', *Journal of Managerial Issues*, 20, 444 – 467.

Chuang, C., & Liao, H. (2010). 'Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers.', *Personnel Psychology*, 63(1), 153–168.

Cohen, A., & Keren, D. (2010). 'Does climate matter? An examination of the relationship between organizational climate and OCB among Israeli teachers.', *The Service Industries Journal*, 2, 247-263.

Cook, F. L. (2001). 'Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?', *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321–339.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). 'Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.', *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1988). 'The empowerment process: Integrating theory and practice.', *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.

Covey, S. (2004). 'The 8th habit: From effectiveness to greatness.', New York, NY: Free Press.

Conway, J.M., Rogelberg, S.G., & Pitts V.E. (2009). 'Workplace helping: Interactive effects of personality and momentary positive affect.', *Human Performance*, 4, 321- 339.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). 'HRM and labor productivity: Does industry matter?', *Academy of Management Journal*, 48, 135–145.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). 'Self-determination in a work organization.', *Journal of Applied Psychology*, 74, 580 –590.

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, 802–835.

Dessler, G. (2008). 'Human resource management.', *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall*.

Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). 'Management of human resources: The essentials. ', *Pearson*.

Dinoka, G., Perera, N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). 'Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector.', *Asian Journal Management Science and Education*, 3(1), 96–104.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). 'High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure.', *Journal of Management*, 31(5), 758–775.

Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Hyeon, J. P., & Björkman, I. (2009). 'Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia.', *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712.

Field A., (2009). 'Discovering statistics using SPSS 2nd Edition.', London: Sage Publications Ltd.

Gellatly, I.R., Hunter, K.H., Currie, L.G. and Irving, P.G. (2009). 'HRM practices and organizational commitment profiles.', *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-84.

George, J.M. & Jones, G.R. (2008). 'Understanding and Managing Organizational behavior.', Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78.

Gerhart, B. (2005). 'Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach.', *Management Revue*, 16, 174 –185.

Glendinning, P. (2002). 'Performance Management: Pariah or Messiah.', *Public Personnel Management*, 31, 161-178.

Glomb, T.M., Bhave, D.P., Miner, A.G., & Wall, M. (2011). 'Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood.', *Personnel Psychology*, 1, 191-223.

Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. & He, X. (2018). 'Millennials and organizational citizenship behavior.', *Management Research Review*, 7, 774- 788.

Grobler, P.A. & De Bruyn, A.J. (2018). 'High-performance work practices (HPWPs) in determining success of South African companies: fact or fiction?', *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 288-313.

Guest, D. E. (1997). 'Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda.', *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Guest, D. E. (1999). 'Human resource management: The workers' verdict. ', *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.

Gupta, V., & Singh, S. (2010). 'High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: A relational perspective.', *Indian Institute of Management, WPS*, 2010–11/16.

Gurbuz, S. (2009). 'The effect of high-performance HR practices on employees' job satisfaction.', *Istanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt*, 38(2), 110–123.

Guthrie, J. P. (2001). 'High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand.', *Academy of Management Journal*, 44, 180–190.

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.

Hatcher, L., Ross, T.L. & Collins, D. (1989). 'Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans.', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3, 231-248.

Henderson, R. I. (2003). 'Compensation Management in a Knowledge-based World. ', *ninth edition, Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ.

Hoppock, R. (1935). 'Job satisfaction, Harper and Brothers.', New York, NY.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). 'Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates.', *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122–143.

Huselid, M. A. (1995). 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.', *Academy of Management Journal*, 88(3), 635-672.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). 'Organizational characteristics as predictors of personnel practices.', *Personnel Psychology*, 42, 727–786.

Janis, N. A. (1989). 'Organizational commitment, career factors, and career/life stage.', *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247–266.

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

Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). 'Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation.', *Global Business Review*, 15(1), 93–104.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). 'Essentials of organizational behavior.', Pearson Education (us).

Iles, P., Mabey, & Robertson, I. (1990). 'HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls, and paradoxes.', *British Journal of Management*, 1, 147–157.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). 'Sure, everyone can be replaced but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance.', *Academy of Management Journal*, 49, 133–144.

Kaliski, B.S. (2007). 'Encyclopedia of Business and Finance.', Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.

Kanter, R. M. (1987). 'Men and women of the corporation revisited: interview with Rosabeth Moss Kanter.', *Human Resource Management*, 26(2), 257–263.

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

Katz, D., & Kahn, R.L., (1966). 'The Social Psychology of Organizations.', *John Wiley & Sons*, New York.

Katou, A.A., & Budhwar, P.S. (2007). 'The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms.', *Thunderbird International Business Review*, 49, 1-35.

Kaufman, B. E. (2010). 'SHRM theory in the post-Huselid era: Why it is fundamentally misspecified.', *Industrial Relations*, 49(2), 286–313.

Khan, R. M., Ziauddin, J. F. A., & Ramay, M. I. (2010). 'The impacts of organizational commitment on employee job performance.', *European Journal of Social Sciences*, 15, 292– 298.

Khasawneh, S. (2011). 'Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan.', *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534–544.

Kim, H., Tavitiyaman, P. & Kim, W. (2009). 'The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction.', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). 'From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research.', *Organizational Research Methods*, 3, 211–236.

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.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). 'Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry.', *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.

Krishnan, R., Ismail, S., Loon, K.W., Muthusamy, G., & Melaka, K.B. (2017). 'The Moderating Effect of Employee Personality in the Relationship between Job Design Characteristics and Organizational Citizenship Behavior.', *The Social Sciences*, 6, 1014-1023.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). 'Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?', *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Kuvass, B., & Dysvik, A. (2009). 'Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance.', *Human Resource Management Journal*, 19, 217–236.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). 'Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective.', *Academy of Management Review*, 19, 699 –727.

Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). 'Impact of HRM practices on organizational commitment of employees.', *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). 'A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction.', *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 527– 545.

Lawler, E. E., (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J., & Bai, B. (2011). 'High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of Multinationals: An Institutional Model.', *Journal of International Business Studies*, 42(2), 202-220.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of HR management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–272.

Le Pine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). 'Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability.', *Journal of Applied Psychology*, 2, 326-336.

Levine, D. (1993). 'What do wages buy?', *Administrative Science Quarterly*, 38, 462-483.

Tek-Yew, L. (2011). 'Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia.', *International Conference on Business and Economics Research*, 1, 110-114.

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), 371-391.

Linz, S. J. (2003). 'Job satisfaction among Russian workers.', *International Journal of Manpower*, 24(6), 626–645.

Locke, E. A. 1976. 'The nature and causes of job satisfaction.', In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: Chicago: Rand McNally, 1293–1349.

Luthans, F. (2002). 'The need for and meaning of positive organizational behavior.', *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Meadows, M., & Pike, M. (2010). 'Performance management for social enterprises.', *System Practice Action Research*, 23, 127–141.

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.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). 'A three-component conceptualization of organizational commitment.', *Human Resource Management Review*, 1, 61– 89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). 'Commitment in the workplace: Theory, research, and application.', Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). 'HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model.', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). 'Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model.', *Journal of Applied Psychology*, 89, 991– 1007.

Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). 'Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls.', *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.

Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). 'Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain.', *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3, 43–53.

Morrison, E. W. (1996). 'Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality.', *Human Resource Management*, 35, 493– 512.

Nemeth, C.J. & Staw, B.M. (1989). 'The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations.', In *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 22, 175-210.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.', *Personnel Psychology*, 61, 503– 545.

Organ, D.W. (1988). 'Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.', Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1997). 'Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time.', *Human performance*, 2, 85-97.

Pasaoğlu, D. (2015). 'Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: findings from the Banking Industry.', *International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 315-324.

Paul, A. K, & Anantharaman, R. N. (2004). 'Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India.', *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.

Petrou, A. P., & Procopiou, A. (2016). 'CEO shareholdings and earnings manipulation: a behavioral explanation.', *European Management Review*, 13(2), 137-148.

Pfeffer, J. (1998). 'The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). 'Individual-mihand organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis.', *Journal of Applied Psychology*, 1, 122-141.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.', *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2017). 'Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings.', *Global Business Review*, 20(1), 1–14.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). 'The road to empowerment: Seven questions every leader should consider.', *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). 'Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box.', *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501–531.

Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). 'High involvement HR systems and innovative work behavior: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support.', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525-535.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). 'Perceived organizational support: A review of the literature.', *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. & Richardson, H. A. (2005). 'Employee involvement climate and organizational effectiveness.', *Human Resource Management*, 44, 471–488.

Richman, A. (2006). 'Everyone wants an engaged workforce how can you create it?', *Workspan*, 49, 36-39.

Robbins, S.P., & Decenzo, A.D. (1999). 'Human Resources Management.', New York: John Willey & Sons, Inc.

Rousseau, D. M. (1990). 'New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts.', *Journal of Organizational Behavior*, 11, 3894.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). 'Research Methods for Business Students.', Pearson Education Ltd., Harlow.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). 'Linking competitive strategies with human resource management practices.', *Academy of Management Executive*, 1, 207–219.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). 'Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.', *Academy of Management Journal*, 47, 332–349

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). 'Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review.', *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.

Sharma, P., & Sinha, V. (2015). 'The Influence of Accupational Rankon Organizational Commitment of Faculty Members.', *Management Journal*, 20, 71-91.

Shaw, K. (2005). 'An engagement strategy process for communicators.', *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-9.

Sheldon, M.E. (1971). 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization.', *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). 'Organizational citizenship and antecedents.', *Journal of Applied Psychology*, 4, 653-663.

Spector, P. E. (1997). 'Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.', Thousand Oaks, CA: Sage.

Spreitzer, G. M. (1995). 'Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.', *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.

Subramony, M. (2009). 'A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance.', *Human Resource Management*, 48, 745–768.

Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007). 'High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective.', *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

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, 1–29.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). 'An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations.', *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069 – 1083.

Thang, N., & Buyens, D. (2008). 'What we know about relationship between training and firm performance: A review of literature.', Paper presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). 'Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation.', *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

Tzafir, S. S. (2006). 'A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time.', *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.

Ting, Y. (1997). 'Determinants of job satisfaction of federal government employees.', *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). 'Human Resource Management.', Harlow: Pearson Education Ltd.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). 'The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance.', *International Journal of Human Resource Management*, 21, 405–433.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). 'Alternative approaches to the employee- organization relationship: Does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.

Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). 'The role of employee HR attributions in the relationship between high performance work systems and employee outcomes.', *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78.

Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). 'The impact of high involvement work process on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach.', *Group and Organization Management*, 24, 300 –339.

Vlachos, I. P. (2009). 'High-performance workplace practices for Greek companies.', *EuroMed Journal of Business*, 4(1), 21-39.

Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). 'Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration.', *Applied Psychology*, 51(1), 146-169.

Weeratunga,L. (2003). 'Human resource management.', Dhaka: Bangladesh Open University.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). 'Theoretical perspectives for strategic human resource management.', *Journal of Management*, 18, 295–320.

Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009). 'The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective.', *Journal of Management*, 35, 1228 –1247.

Xia, Y., Zhang, L., Zhao, N., (2016). 'Impact of Participation in Decision Making on Job Satisfaction: An Organizational Communication Perspective.', *The Spanish journal of psychology*, 19, 1-14.

Zaman, U., Nadeem, R. D., & Nawaz, S. (2020). 'Cross-country evidence on project portfolio success in the Asia-Pacific region: Role of CEO transformational leadership, portfolio governance and strategic innovation orientation.', *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-26.

Zhang, M., Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). 'High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links.', *Journal of Business Ethics*, 120, 423-435.

Zin M. R. & Talet, N. A. (2016). 'The effects of participation in decision making on organizational commitment: some empirical evidences.', 3rd Business & Management Conference, Lisbon.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μπατσίδης, Α., (2014). 'Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS.', *Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*. Ιωάννινα.

Παράρτημα

I. Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας της φοιτήτριας Όλγας Αλμπανίδου, του Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Μέσω του ερωτηματολογίου αυτού επιδιώκεται η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων.

Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θεωρούνται εμπιστευτικές, καθώς θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Η γνώμη σας είναι σημαντική και η συμμετοχή σας θα συμβάλει στην επιτυχή διεκπεραίωση της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και τον χρόνο σας.

1^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικιακή Ομάδα:

- 18 έως 35
- 36 έως 50
- 51 έως 65
- 66+ 3.

3. Μορφωτικό επίπεδο:

- Απόφοιτος/η Δημοτικού
- Απόφοιτος/η Γυμνασίου ή Λυκείου
- Απόφοιτος/η ΑΕΙ ή ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών
- Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών

4. Τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης:

- Βιομηχανία
- Βιοτεχνία-Μεταποίηση
- Κατασκευαστικός κλάδος
- Παροχή Υπηρεσιών
- Λιανικό-Χονδρικό Εμπόριο
- Άλλο.....

5. Αριθμός εργαζομένων του τρέχοντα ή τελευταίου εργοδότη σας:

- 1 - 10
- 11 - 50
- 51 - 250

251 - +

6. Θέση εργασίας που κατέχετε ή κατείχατε στον τρέχοντα ή στο τελευταίο εργοδότη σας:

- Οδηγός
- Εργάτης εργοστασίου – εργοταξίου
- Ειδικευμένος τεχνίτης
- Πωλητής εξυπηρέτησης πελατών
- Υπάλληλος γραφείου
- Επιστημονικό πρόσωπο
- Ανώτατο στέλεχος διοίκησης
- Άλλο.....

7. Έτη απασχόλησης στον τρέχοντα ή στο τελευταίο εργοδότη σας :

2^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις απαντήστε από το 1 έως το 5 πόσο πολύ συμφωνείτε με την πρόταση.

Στελέχωση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Η εταιρεία όπου εργάζομαι διατηρεί τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM Department).					
2. Για τη πρόληψη μου στη θέση εργασίας όπου ασχολούμαι σήμερα, ακολουθήθηκε μια δομημένη και τυποποιημένη διαδικασία συνεντεύξεων.					
3. Η θέση εργασίας την οποία κατέχω, ως προς τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για τη κάλυψη της, έχει προκύψει μετά από επίσημη ανάλυση της θέσης εργασίας.					

4. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κλήθηκα να απαντήσω ένα ή και παραπάνω ερωτηματολόγια σχετικά με τη θέση εργασίας για την οποία αιτήθηκα.					

Εκπαίδευση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
6. Μετά τη πρόσληψη μου στην εταιρεία πέρασα ένα επίσημο στάδιο εκπαίδευσης και κοινωνικής ενσωμάτωσης στην εταιρεία.					
7. Μετά τη πρόσληψη μου στην εταιρεία, εκπαιδεύτηκα να εκτελώ διάφορες εργασίες ρουτίνας και ανέπτυξα ποικίλες δεξιότητες.					
8. Η εκπαίδευση που μου προσφέρει η εταιρία στην οποία εργάζομαι είναι εξαιρετικά ικανοποιητική και συνεχής.					
9. Οι προϊστάμενοι/εργοδότες μου με ενθαρρύνουν να επεκτείνω και να διευρύνω τις δεξιότητες μου.					

Αξιολόγηση της απόδοσης	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
10. Αξιολογούμαι επισήμως και σε τακτική βάση για την εργασιακή μου απόδοση.					
11. Η αξιολόγηση μου βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και ακριβή ποσοτικά αποτελέσματα.					
12. Λαμβάνω ανατροφοδότηση (feedback) για την απόδοση μου από περισσότερες από μία πηγές.					
13. Μέρος της αμοιβής μου εξαρτάται από την εργασιακή μου					

απόδοση και αποτελεί μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησης μου.					
---	--	--	--	--	--

Ανταπόδοση και Ανταμοιβή	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
14. Όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση όπου εργάζομαι, αμείβονται σύμφωνα με ένα σύστημα αξιολόγησης των τυπικών προσόντων τους και της προϋπηρεσίας τους.					
15. Πιστεύω πως αμείβομαι δίκαια και ανάλογα της προσφοράς μου στην επιχείρηση.					
16. Ο προϊστάμενός μου με επαινεί άμεσα όταν τα πηγαίνω καλά και αναγνωρίζει την προσφορά μου.					
16. Πιστεύω πως η γενικότερη προσφορά μου στην επιχείρηση αναγνωρίζεται.					

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
17. Έχω τη δυνατότητα να εκφράζω τη γνώμη μου και να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σχετικές με τη δουλειά μου.					
18. Ο προϊστάμενος του τμήματος ζητά συχνά από το προσωπικό να συμμετάσχει στην λήψη αποφάσεων.					
19. Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνει βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών.					
20. Οι προϊστάμενοι έχουν ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό.					

3^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Εργασιακή Ικανοποίηση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.					
2. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.					
3. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα πράγματα, νιώθω πολύ καλά για αυτή τη δουλειά.					
4. Συνολικά, μου αρέσει να δουλεύω εδώ.					
5. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου.					

4^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Οργανωσιακή Δέσμευση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Θα χαρώ να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την επιχείρηση.					
2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα αυτής της επιχείρησης είναι και δικά μου.					
3. Αισθάνομαι «μέρος της οικογένειας» αυτής της εταιρείας.					
4. Νιώθω «συναισθηματικά δεμένος/η» με αυτή την εταιρεία».					

5^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Ψυχολογική Ενδυνάμωση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα.					
2. Είμαι σίγουρος για τις ικανότητες μου να εκτελώ τις εργασιακές μου δραστηριότητες.					

3. Έχω κατακτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτούνται για τη δουλειά μου.					
4. Έχω σημαντική αυτονομία στον καθορισμό του πώς θα κάνω τη δουλειά μου.					
5. Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο που κάνω τη δουλειά μου					
6. Έχω μεγάλο αντίκτυπο σε αυτό που συμβαίνει στο τμήμα στο οποίο εργάζομαι.					
7. Έχω σημαντική επιρροή σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα στο οποίο εργάζομαι.					
8. Έχω μεγάλο έλεγχο σε αυτό που συμβαίνει στο τμήμα στο οποίο εργάζομαι.					

6^η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΛΙΤΗ (OCB)

Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (OCB)	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Κάνω καινοτόμες προτάσεις για την βελτίωση του τμήματος μου.					
2. Προτείνω αναθεωρήσεις στην εργασία για την επίτευξη οργανωτικών/τμηματικών στόχων.					
3. Αναλαμβάνω την πρωτοβουλία να προσανατολίζω νέους υπαλλήλους, παρόλο που δεν αποτελεί μέρος της περιγραφής της εργασίας μου.					
4. Βοηθώ τους συναδέλφους μου με τη δουλειά τους όταν απουσιάζουν, ακόμη και όταν δεν απαιτείται.					

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας