



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΥΨΗΛΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ**

του

ΝΤΕΚΑ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σεπτέμβριος 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση του που χωρίς αυτές δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα, επιπλέον, να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση και την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα πρέπει να σταθώ στους φίλους μου και συγκεκριμένα τον Βαγγέλη, τον Θωμά, τον Γιώργο, τον Γιάννη και τον Σπύρο για την υπομονή και την στήριξη τους στο διάστημα αυτό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η ανάγκη για τη βέλτιστη αξιοποίηση αυτών. Παράλληλα, οι προαναφερθείσες στάσεις συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της συμβολής των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων σε παραγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο. Επιπρόσθετα, εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ τριών δεσμίδων από πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των εργασιακών στάσεων. Τέλος, διερευνάται η σχέση των στάσεων αυτών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Η έρευνα διεξήχθη με τη βοήθεια ερωτηματολογίου σε δείγμα 129 εργαζομένων σε πέντε επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα επαληθεύουν τις υποθέσεις ότι τόσο τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όσο και οι δυο από τις τρεις δεσμίδες συνδέονται με θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις σε άλλους ερευνητές, αλλά και στις ίδιες τις επιχειρήσεις για τις αναγκαίες κινήσεις στις οποίες θα μπορούσαν να προβούν.

Λέξεις Κλειδιά: συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, δεσμίδες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	3
2.1 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης	3
2.2 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης και Εργασιακή Ικανοποίηση	12
2.3 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης και Οργανωσιακή Δέσμευση	14
2.4 Υποθέσεις	16
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	19
3.1 Δείγμα Έρευνας	19
3.2 Εργαλείο Έρευνας.....	20
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία Έρευνας.....	22
4.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων ανά Ερώτηση.....	25
4.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας της Έρευνας	30
4.4 Αποτελέσματα Ιεραρχικής Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	33
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	40
5.1 Σύνοψη Ερευνητικών Αποτελεσμάτων	40
5.2 Προτάσεις προς τις Επιχειρήσεις	41
5.3 Περιορισμοί Έρευνας	43
5.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας	44
6. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ	46

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ηλικίες δείγματος	23
Πίνακας 2: Έτη υπηρεσίας δείγματος	23
Πίνακας 3: Επίπεδο μόρφωσης δείγματος	24
Πίνακας 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων των ερωτήσεων για τα συστήματα ΔΑΠ.....	25
Πίνακας 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων των ερωτήσεων για την εργασιακή ικανοποίηση – οργανωσιακή δέσμευση.....	29
Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας του συστήματος ΔΑΠ (1).....	30
Πίνακας 7: Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας των συστημάτων ΔΑΠ	30
Πίνακας 8: Δείκτης αξιοπιστίας του συστήματος ΔΑΠ (2).....	31
Πίνακας 9: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ευκαιρία για συμμετοχή.....	31
Πίνακας 10: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ενίσχυσης των κινήτρων..	31
Πίνακας 11: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων	32
Πίνακας 12: Δείκτης αξιοπιστίας για την εργασιακή ικανοποίηση	32
Πίνακας 13: Δείκτης αξιοπιστίας για τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.....	32
Πίνακας 14: Σύνοψη μοντέλου εργασιακή ικανοποίηση – συστήματα ΔΑΠ.....	33
Πίνακας 15: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient ^a) εργασιακή ικανοποίηση – συστήματα ΔΑΠ.....	34
Πίνακας 16: Σύνοψη μοντέλου συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – συστήματα ΔΑΠ.....	35
Πίνακας 17: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient ^a) συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – συστήματα ΔΑΠ	35
Πίνακας 18: Σύνοψη μοντέλου εργασιακή ικανοποίηση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ	36
Πίνακας 19: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient ^a) εργασιακή ικανοποίηση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ	36
Πίνακας 20: Σύνοψη μοντέλου συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ.....	38
Πίνακας 21: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient ^a) συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ.....	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατανομή Φύλου	22
Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος.....	23
Διάγραμμα 3: Έτη υπηρεσίας δείγματος.....	24
Διάγραμμα 4: Επίπεδο μόρφωσης δείγματος.....	24

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μελέτες πάνω στην στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχουν δείξει ότι η χρήση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης συμβάλει στην απόδοση των επιχειρήσεων (Cappelli and Neumark, 2001). Ωστόσο, παρά τις θετικές επιπτώσεις αυτών στην απόδοση με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις, τα συστήματα αυτά μπορεί ορισμένες φορές να είναι δύσκολο να υιοθετηθούν και να αποδώσουν στην πράξη (Lawler, 1994). Οι μάνατζερ που αντιμετωπίζουν αυτή την πρόκληση θα πρέπει να κατανοήσουν τις διαδικασίες υλοποίησης που πραγματοποιούνται κατά το μετασχηματισμό των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε απόδοση. Συνεπώς, η διερεύνηση του “μαύρου κουτιού” (black box) των διεργασιών μέσω των οποίων τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στη συνολική απόδοση είναι ένα βασικό βήμα για να διασφαλιστεί ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν ομαλά και πληρούν τις απαιτήσεις (Mao *et al.*, 2013).

Πως, λοιπόν μπορούμε να ανοίξουμε το “μαύρο κουτί” και να εξηγήσουμε σωστά τον μηχανισμό που συνδέει τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση μιας επιχείρησης; Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προφέρει μια προσέγγιση που ρίχνει φως στην αδιαφανή σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο. Σύμφωνα με τους Bowen και Ostroff (2004), οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ένδειξη των προθέσεων ενός οργανισμού, οι οποίες επηρεάζουν τις στάσεις (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση, συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση) των εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους επιδρούν θετικά στις συμπεριφορές και την απόδοσή τους. Η προσέγγιση αυτή διακηρύσσει ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται από τους εργαζομένους μόνο όταν η πολιτική ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού γίνεται πλήρως αντιληπτή και ερμηνεύεται ορθά από αυτούς, όπως σκοπεύει ο οργανισμός. Οι ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων επηρεάζονται πιο άμεσα από τις αντιλήψεις τους για αυτά τα συστήματα από ότι οι γραπτές πολιτικές που ευαγγελίζεται η επιχείρηση (Mao *et al.*, 2013). Ως εκ τούτου, για να εξηγηθεί η παραπάνω “αιτιατή αλυσίδα” μέσα στο “μαύρο κουτί”, η μελέτη θα επικεντρωθεί στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και θα προσπαθήσει να ξεδιαλύνει τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα συστήματα αυτά και των στάσεων τους (εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση), οι οποίες

επηρεάζουν την ατομική και οργανωσιακή απόδοση όπως ευρέως επιβεβαιώνεται από την βιβλιογραφία (Riketta, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξετάσει τη συσχέτιση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης με την εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση σε ελληνικές παραγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η μελέτη στοχεύει στο να διερευνήσει εάν υπάρχει σύνδεση μεταξύ τριών δεσμίδων πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και των προαναφερθέντων στάσεων. Παράλληλα, διερευνάται η σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης αυτών.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης

Τα τελευταία 20 περίπου χρόνια, είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε ένα αυξανόμενο κύμα ενδιαφέροντος στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα, στο ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρωπίνων πόρων στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης ή στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Guest, 2011). Το μεγαλύτερο μέρος του διαλόγου, μεταξύ των θεωρητικών, για τη συμβολή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση μιας επιχείρησης, συγκεντρώνεται στη βιβλιογραφία γύρω από τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems) (Boxall, 2012). Τα συστήματα αυτά αναδύθηκαν στην προσπάθεια των μεταποιητικών επιχειρήσεων της Βόρειας Αμερικής να αναπτύξουν τη δική τους εκδοχή, όσον αφορά το είδος των προηγμένων εργασιακών συστημάτων, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τη “λιτή παραγωγή” των Ιαπώνων, το “κοινωνικοτεχνικό σύστημα” των Σουηδών, τη “διαφοροποιημένη παραγωγή” των Γερμανών και την “ευέλικτη εξειδίκευση” των Ιταλών (Appelbaum and Batt, 1994).

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός των Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων Υψηλής Απόδοσης, εξαιτίας των αρκετά ευρύ διαφορών σχετικά με τις θεωρητικές, εμπειρικές και πρακτικές προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί (Boxall and Macky, 2009). Επομένως, χρησιμοποιούνται διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν τις εξελιγμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, για παράδειγμα, “εργασιακά συστήματα υψηλής δέσμευσης” (Wood and Albanese, 1995; Whitener, 2001), “εργασιακά συστήματα υψηλής συμμετοχής” (Lawler, 1986; Guthrie, 2001), καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινων πόρων (MacDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997). Στη συνέχεια της παρούσας μελέτης, θα χρησιμοποιηθεί ο όρος συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (συστήματα ΔΑΠ) υψηλής απόδοσης δεδομένου ότι είναι αρκετά ευρύς έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει όλο το φάσμα των πρακτικών που υπογραμμίζονται από τις παραπάνω διαφορετικές προσεγγίσεις (Ramsay *et al.*, 2000).

Υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης, ανεξάρτητα όμως από αυτό, ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να περιγραφεί ως ένας συγκεκριμένος

συνδυασμός πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εργασιακών δομών και διαδικασιών που μεγιστοποιεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων (Bohlander and Snell, 2007). Η έννοια ενός τέτοιου ολοκληρωμένου συστήματος, επομένως, ενσωματώνει πρακτικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, των κινήτρων και της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό (Datta *et al.*, 2005). Πρόκειται για ένα σύστημα που παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία για συμμετοχή σε ουσιαστικές αποφάσεις, ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων και τους παρέχει κίνητρα για να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Appelbaum *et al.*, 2000).

Οι Nadler και Gerstein (1992) έχουν χαρακτηρίσει τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης ως ένας τρόπος σκέψης για τους οργανισμούς. Τα συστήματα αυτά μπορεί να συμβάλουν σημαντικά στο να επιτευχθεί ένα αρμονικός και αποτελεσματικός συνδυασμός μεταξύ των πληροφοριών, της τεχνολογίας, των ανθρώπων και της εργασιακών δομών σε μια επιχείρηση. Τα συστήματα αυτά αποτελούν το μέσο για την δημιουργία μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στην απόδοση. Αυτά εμφυσούν στους ανθρώπους ενός οργανισμού ένα τρόπο σκέψης για την απόδοση και πως αυτή μπορεί να βελτιωθεί (Armstrong, 2009). Παράλληλα, ένα εργασιακό σύστημα υψηλής απόδοσης είναι ένα μέσο για την επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και την εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης (Becker and Huselid, 1998).

Πριν προχωρήσουμε σε λεπτομερή ανάλυση των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης είναι δόκιμο να αναφέρουμε τις τέσσερις βασικές αρχές που υποστηρίζουν αυτά τα συστήματα: διαμοιρασμός πληροφοριών, ανάπτυξη της γνώσης, σύνδεση απόδοσης-ανταμοιβών και ισονομία (egalitarianism). Αυτές οι αρχές αποτελούν τα δομικά στοιχεία για τους μάνατζερ που επιθυμούν να αναπτύξουν ένα τέτοιο σύστημα υψηλής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, η αρχή του διαμοιρασμού πληροφοριών αναφέρει ότι η παροχή έγκαιρης πληροφόρησης στους εργαζομένους για τις επιδόσεις, τα σχέδια και τις στρατηγικές της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα σ' αυτούς να συνεργάζονται αποτελεσματικότερα, να παρέχουν πολύτιμες προτάσεις για βελτίωση και να προσαρμόζονται τις εταιρικές αλλαγές. Η ανάπτυξη της γνώσης μέσα στην επιχείρηση περιλαμβάνει τόσο την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων που είναι διαθέσιμοι στην αγορά εργασίας όσο και την παροχή όλων των ευκαιριών στους εργαζομένους για την συνεχή τόνωση των ταλέντων τους. Η αρχή της σύνδεσης απόδοσης-ανταμοιβών,

συνοπτικά, επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης. Τέλος, η αρχή της ισονομίας δημιουργεί την αίσθηση στους ανθρώπους ότι αυτοί είναι μέλη και όχι απλά εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Επομένως, τα εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αυξημένη ισονομία περιορίζουν τις διαφορές στάτους και δύναμης, αυξάνοντας την συνεργασία και την ομαδικότητα (Bohlander and Snell, 2007).

Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει μια καθιερωμένη λίστα χαρακτηριστικών ή συστατικών ενός συστήματος ΔΑΠ υψηλής απόδοσης (Guest, 2001; Armstrong, 2009), καθώς στις θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες δεν συναντάται απόλυτη συνοχή στις επιλεγείσες πρακτικές που περιλαμβάνουν τα συστήματα αυτά (Gerhart *et al.*, 2000). Όπως αναφέρουν και οι Bohlander και Snell (2007): «Θα ήταν λάθος να αναζητούσαμε μια μαγική λίστα», λόγω του ότι όλα εξαρτώνται από το περιεχόμενο.

Το γενικό πλαίσιο, στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, ίσως περιορίζει ή ενισχύει τη χρησιμότητα, τον χαρακτήρα και την επιτυχία μιας εργασιακής πρακτικής υψηλής απόδοσης (Den Hartog and Verburg, 2004). Πιο συγκεκριμένα, το είδος και ο αριθμός των πρακτικών που συμπεριλαμβάνονται σε ένα σύστημα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης μπορεί να επηρεάζεται από τις νομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών και όχι μόνο (Boxall, 2012). Για παράδειγμα, μια πρακτική, όπως η διαδικασία παραπόνων των εργαζομένων, είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως ένας δείκτης υψηλής απόδοσης για τις εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες, αντίθετα σε άλλες χώρες η πρακτική αυτή αποτελεί μια νομική απαίτηση, και ως εκ τούτου να μην συμπεριλαμβάνεται στα στοιχεία που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις με υψηλές αποδόσεις (Huselid, 1995).

Οι Boselie, Diez και Boon (2005) επανεξέτασαν τα δημοσιευμένα άρθρα που επικεντρώνονται στις πρακτικές υψηλής απόδοσης προκειμένου να αξιολογήσουν ποιες από αυτές συμπεριλαμβάνονταν πιο συχνά στις μελέτες που είχαν διεξαχθεί. Οι συγκεκριμένοι αρθρογράφοι εντόπισαν ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, τη συμμετοχή και ενδυνάμωση τους, τη διάχυση των πληροφοριών και τα συστήματα αμοιβών αναφέρονται περισσότερο ως μέρος των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης. Παρόμοια, οι Evans και Davis (2005) συμπεριέλαβαν στα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης κατηγορίες πρακτικών όπως είναι οι εκλεκτικές διαδικασίες στελέχωσης, οι

αυτοδιοικούμενες ομάδες, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η εκτενής εκπαίδευση, η ευέλικτη ανάλυση καθηκόντων, η ανοιχτή επικοινωνία και η συσχέτιση της απόδοσης με τις αμοιβές. Αυτές οι κατηγορίες πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βρίσκονται στις περισσότερες έρευνες που αφορούν τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης.

Στο σημείο αυτό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αναγκαίο να αναφερθούν δύο βασικά ζητήματα που αναδύονται από τις υπάρχουσες μελέτες όσον αφορά στα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης.

Το πρώτο βασικό στοιχείο της βιβλιογραφίας για τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αποτελεί ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν μαζί ως δεσμίδες (*bundles*), καθώς και τα συνεργατικά αποτελέσματα των πρακτικών αυτών (Ramsay *et al.*, 2000; Boxall, 2012). Ο MacDuffie (1995) θεωρεί ότι η ομαδοποίηση (*bundling*) των εργασιακών πρακτικών είναι πολύ σημαντική στα συστήματα υψηλής απόδοσης και την χαρακτηρίζει ως «τον συνδυασμό των πρακτικών σε μία δεσμίδα (*bundle*), παρά μεμονωμένες πρακτικές, η οποία διαμορφώνει το μοτίβο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ και ανάμεσα στα στελέχη και στους εργαζομένους». Η σημαντικότητα του ζητήματος αυτού αναδεικνύεται από την προσοχή μεγάλου αριθμού μελετών που προσπάθησαν να διερευνήσουν την παρουσία αποτελεσματικών δεσμίδων (*bundles*) από πρακτικές ΔΑΠ σε επιχειρήσεις (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Becker and Huselid, 1998; Guest *et al.*, 2004; Gooderham *et al.*, 2008).

Η απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεαστεί ευνοϊκά από τις δεσμίδες των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (MacDuffie, 1995; Guest, 1997; Boselie *et al.*, 2005). Αυτό συμβαίνει επειδή οι μεμονωμένες πρακτικές που συνθέτουν τις δεσμίδες αυτές, μπορούν να υποστηρίξουν η μια την άλλη ενισχύοντας ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, και με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνδυασμοί συνεργατικών αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από εκείνων που προκύπτουν από τις μεμονωμένες βέλτιστες πρακτικές (Becker and Gerhart, 1996; Delery, 1998). Για παράδειγμα, από τη μια πλευρά η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλει στον καθορισμό στόχων απόδοσης και στην ανίχνευση αποκλίσεων μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών αποδόσεων. Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα αμοιβών παρέχουν τα οφέλη εκείνα που είναι απαραίτητα για την παρακίνηση και την ενίσχυση της απόδοσης. Επομένως, ούτε τα συστήματα αμοιβών

ούτε η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελούν ολοκληρωμένες διαδικασίες χωρίς την ταυτόχρονη ύπαρξη και των δύο. Η παράλληλη εφαρμογή και των δυο πρακτικών οδηγεί στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού (Subramony, 2009).

Η ύπαρξη ενός αριθμού πιθανών συνδυασμών ή συνθέσεων από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (δεσμίδων), που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε υψηλές οργανωσιακές επιδόσεις, επαληθεύεται από μια σειρά εμπειρικών μελετών. Ειδικότερα, οι Ichniowshi, Shaw και Prensushī (1997) διαπίστωσαν ότι τα εργοστάσια χάλυβα που εισήγαγαν καινοτόμες εργασιακές πρακτικές είχαν υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Παράλληλα, συμπέραναν ότι τα εργοστάσια που ομαδοποιούσαν τις πρακτικές αυτές σε δεσμίδες παρουσίαζαν ακόμα υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Πιο πρόσφατα, ο Subramony (2009) εξέτασε την επίδραση τριών διακριτών δεσμίδων (ενδυνάμωση, παρακίνηση και ενίσχυση δεξιοτήτων) στα επιχειρησιακά αποτελέσματα (διατήρηση των εργαζομένων, λειτουργική απόδοση, οικονομική απόδοση και συνολική απόδοση). Η ανάλυση του δείχνει ότι οι δεσμίδες των πρακτικών έχουν σημαντικά μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση σε σύγκριση με τις μεμονωμένες πρακτικές που αποτελούν συστατικά των δεσμίδων.

Το δεύτερο εξέχων ζήτημα μεταξύ των ερευνητών αποτελεί η σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την οργανωσιακή απόδοση. Στη συνέχεια, παραθέτονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν κυριαρχήσει στην βιβλιογραφία σχετικά με αυτό το θέμα. Οι Delery και Doty (1996) περιέγραψαν τρεις προσεγγίσεις (universalistic, contingency και configurational) ως εναλλακτικές βάσεις για την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων. Πιο πρόσφατα, οι Martin-Alcazar, Romero-Fernandez και Sanchez-Gardey (2005) ανέπτυξαν περαιτέρω το προηγούμενο θεωρητικό πλαίσιο ενσωματώνοντας τη contextual προσέγγιση και προτείνοντας ένα ενοποιημένο μοντέλο που επιτρέπει επί της ουσίας να αξιοποιηθούν και οι τέσσερις προσεγγίσεις σε μελλοντικές έρευνες. Αυτές οι θεωρίες είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά στην αναζήτηση ερμηνείας της σύνδεσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εταιρικής απόδοσης. Οι προσπάθειες για να ερμηνευτεί αυτή η σύνδεση βασίζονται στην κοινή πεποίθηση ότι όταν μια επιχείρηση βελτιώνει τον τρόπο που διαχειρίζεται τους ανθρώπους της, αυτό αναπόφευκτα οδηγεί στην ενίσχυση της οργανωσιακής της απόδοσης (Ulrich, 1997).

Η universalistic προσέγγιση ξεκινά με την παραδοχή ότι υπάρχει μια γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών (π.χ. διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οργανωσιακή απόδοση) η

οποία ισχύει για το σύνολο του πληθυσμού (Delery and Doty, 1996). Πιο συγκεκριμένα, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την ύπαρξη καλύτερων και καταλληλότερων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού τις οποίες μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Martin-Alcazar *et al.*, 2005). Αυτή η προσέγγιση δεν μελετά ούτε την συνεργατική αλληλεξάρτηση ούτε την ενσωμάτωση των πρακτικών (Preffer *et al.*, 1999). Σε σύγκριση με τις άλλες προσεγγίσεις, η συγκεκριμένη χαρακτηρίζεται από έλλειψη στερεών θεωρητικών θεμελίων. Η έμφαση στην εμπειρική μελέτη της σχέσης των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης, κάτω από το πρίσμα της universalistic προσέγγισης, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας, όμως από την άλλη πλευρά, αυτή δεν προσδίδει προσοχή σε μεταβλητές, δομές και σχέσεις ζωτικής σημασίας, όπως θα δούμε στη συνέχεια (Martin-Alcazar *et al.*, 2005).

Οι υποστηρικτές της contingency προσέγγισης θεωρούν ότι η σχέση των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης δεν είναι σταθερή, και επηρεάζεται από τρίτες μεταβλητές που ονομάζονται contingency (Delery and Doty, 1996). Αυτές οι μεταβλητές, όπως για παράδειγμα, το μέγεθος μιας εταιρείας, η ηλικία της, η στρατηγική της, η τεχνολογία της, ο βαθμός συνδικαλισμού, ο βιομηχανικός τομέας (Paauwe and Boselie, 2005) μετριάζουν (moderate) την επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών (συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης) στην εξαρτημένη (εταιρική απόδοση). Με άλλα λόγια, η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν τη σύνδεση σε σχέση με διαφορετικά περιβάλλοντα και πλαίσια στα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Οι Martin-Alcazar, Romero-Fernandez και Sanchez-Gardey (2005) θεωρούν ότι η contingency προσέγγιση έχει μεγαλύτερη ερευνητική δύναμη, αλλά τα ευρήματα των εμπειρικών μελετών δεν είναι τόσο ισχυρά, από άποψη στατιστικής σημασίας, όσο εκείνα της universalistic προσέγγισης.

Σύμφωνα με τη configurational προσέγγιση, το σύστημα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης ορίζεται ως ένα πολυδιάστατο σύνολο στοιχείων που μπορεί να συνδυαστεί με διάφορους τρόπους με συνέπεια να προκύπτει ένας “άπειρος” αριθμός πιθανόν συνδυασμών (Martin-Alcazar *et al.*, 2005). Επομένως, οι Delery και Doty (1996) διακρίνουν τη δυνατότητα επίτευξης ίδιων επιχειρηματικών στόχων χρησιμοποιώντας διαφορετικούς συνδυασμούς πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες είναι το ίδιο αποτελεσματικές για έναν οργανισμό.

Η contextual προσέγγιση προτείνει μια σημαντική αλλαγή στη διερεύνηση της σύνδεσης μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της εταιρικής απόδοσης. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις, η συγκεκριμένη εισάγει μια ερμηνεία μέσω ενός ευρύτερου μοντέλου που εφαρμόζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες όλων των γεωγραφικών και βιομηχανικών πλαισίων. Επομένως, αυτή η προσέγγιση προτείνει μια εξήγηση που υπερβαίνει το οργανωσιακό επίπεδο και ενσωματώνει τη λειτουργία του συστήματος σε ένα μακροοικονομικό πλαίσιο με το οποίο αλληλεπιδρά και που συμπεριλαμβάνει για παράδειγμα την επιρροή της δημόσιας διοίκησης, καθώς και το κοινωνικό, θεσμικό και οικονομικό πλαίσιο (Martin-Alcazar *et al.*, 2005).

Τέλος, υπάρχει μια αυξανόμενη αίσθηση για την έλλειψη σε θεωρητικό επίπεδο όσον αφορά στην εξήγηση του μηχανισμού μέσω του οποίου τα συστήματα ΔΑΠ επιδρούν στην οργανωσιακή απόδοση. Οι Martin-Alcazar, Romero-Fernandez και Sanchez-Gardey (2005), από την πλευρά τους προτείνουν μια μεθοδολογία για την ενσωμάτωση όλων των προσεγγίσεων (universalistic, contingency, configurational και contextual) στην έρευνα των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς της κάθε προσέγγισης.

Η παραπάνω σύντομη ανασκόπηση των διαφόρων προσεγγίσεων για τη σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την εταιρική απόδοση υπογραμμίζει ότι αποδίδεται μικρό ενδιαφέρον στο βασικό ρόλο των εργαζομένων και κατ' επέκταση στις αντιλήψεις, στις στάσεις και στις συμπεριφορές τους (Guest, 2002). Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποθέτει μια αιτιώδη σύνδεση των δεσμίδων από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση μέσω των εργαζομένων. Ουσιαστικά, τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης θεωρείται ότι αποδίδουν σε μια επιχείρηση μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με τρόπους που προσθέτουν αξία σε κρίσιμες οργανωσιακές διαδικασίες οι οποίες με τη σειρά τους παραδίδουν εκείνα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που οι καταναλωτές επιθυμούν (Macky and Boxall, 2007). Ωστόσο, ενώ οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο βασικό μεσολαβητή στην επίδραση που έχουν τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή απόδοση, οι αντιδράσεις στους σε αυτές τις πρακτικές έχουν μάλλον παραμεληθεί σε μεγάλο βαθμό στις έρευνες που αφορούν τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης (Ramsay *et al.*, 2000; Guest and Conway, 1999).

Η βασική θεωρία της σύνδεσης μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης, είναι αυτή που οι Boxall και Purcell (2003) περιγράφουν ως ‘AMO theory’ και η οποία συναντάται σε μεγάλο αριθμό μελετών (π.χ. Bailey *et al.*, 1993; MacDuffie, 1995; Appelbaum *et al.*, 2000). Εν συντομία, η θεωρία αυτή περιγράφει ότι οι πρακτικές ενός συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και εν συνεχεία στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από τρεις αλληλένδετες, αιτιώδεις διαδρομές (Cooke, 2001). Επομένως, η οργανωσιακή απόδοση ενισχύεται μέσω α) της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (A = abilities), β) της αύξησης της παρακίνησης των εργαζομένων για επιπρόσθετη προσπάθεια (M = motivation) και γ) της παροχής στους εργαζομένους της δυνατότητας να αξιοποιήσουν πλήρως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα άλλα γνωρίσματα των θέσεων εργασίας τους (O = opportunity to participate) (Macky and Boxall, 2007). Συμπερασματικά, οι προσεγγίσεις (contingency, configurational και contextual) που αναπτύχθηκαν παραπάνω επικεντρώνονται στην εξέταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε οργανωσιακό επίπεδο και ενδιαφέρονται κυρίως για τα αποτελέσματά της από μια επιχειρησιακή προοπτική, ενώ η ‘AMO theory’ αντιπροσωπεύει μια καθιερωμένη παράδοση, έχοντας τα θεμέλια στη βιομηχανική/οργανωσιακή ψυχολογία (Paauwe, 2009).

Για την παροχή ουσιαστικότερης πρακτικής καθοδήγησης, ωστόσο, η έρευνα χρειάζεται να εξηγήσει πλήρως το πως λειτουργούν αυτά τα συστήματα (Macky and Boxall, 2007), δηλαδή, να εξερευνήσει πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επιδρά στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων που αυτές με τη σειρά τους επιδρούν στην ατομική και οργανωσιακή απόδοση (Guest, 2011). Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παραπάνω ανάλυση, οι ερευνητές πρέπει να μελετήσουν τις δυσκολίες και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας που είναι ευρέως γνωστή ως οργανωσιακό μαύρο κουτί (‘black box’) (π.χ. Ramsay, 2000; Purcell *et al.*, 2003; Boselie *et al.*, 2005). Επομένως, προκειμένου να μελετηθεί το ‘black box’, πρέπει να αποκωδικοποιηθεί η διεργασία του πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε αυξημένη οργανωσιακή απόδοση. Η διεργασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στην πραγματικότητα μια αλυσίδα από συνδέσεις στην οποία 1) οι επιδιωκόμενες πρακτικές ΔΑΠ, εκείνες, δηλαδή, που σχεδιάζονται και αναπτύσσονται σε στρατηγικό επίπεδο οδηγούν στις 2) πραγματικές πρακτικές ΔΑΠ, εκείνες, δηλαδή, που εφαρμόζονται από τα στελέχη γραμμής, οι οποίες οδηγούν στις 3) αντιλαμβανόμενες πρακτικές ΔΑΠ, εκείνες, δηλαδή, που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι οποίες,

έπειτα, οδηγούν στις 4) αντιδράσεις (στάσεις και συμπεριφορές) των εργαζομένων, οι οποίες τελικά οδηγούν στην 5) οργανωσιακή απόδοση (Wright *et al.*, 2004).

Η αλυσίδα αυτή, συνεπώς, υπογραμμίζει δυο σημαντικά γεγονότα για τη σύνδεση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης. Το πρώτο δίνει έμφαση στο ότι υπάρχει συχνά μια διαφορά μεταξύ του τι λέει η διοίκηση, του τι η εταιρεία πρόκειται να κάνει και τι τα στελέχη στην πραγματικότητα κάνουν (Macky and Boxall, 2007). Η πλειοψηφία των προηγούμενων εμπειρικών μελετών όσον αφορά τη σύνδεση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης φαίνεται να επικεντρώνεται στις επιδιωκόμενες πρακτικές ΔΑΠ, που σχεδιάζονται σε στρατηγικό επίπεδο μιας οργάνωσης. Λίγα δεδομένα υπάρχουν για την πραγματική εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΠ και την αντίληψη των εργαζομένων για αυτές (Paauwe and Boselie, 2005). Η παρούσα έρευνα εξετάζει το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές ΔΑΠ.

Το δεύτερο ζωτικής σημασίας γεγονός που αναδύεται από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι αν η διοίκηση θέλει να επιτύχει υψηλά οργανωσιακά αποτελέσματα, αυτή χρειάζεται να επηρεάσει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κρίσιμη για το αν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα, και αυτή επηρεάζεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων καθώς και από τις γνωστικές και συναισθηματικές αντιδράσεις τους στις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μεγάλα κενά μεταξύ των επιδιωκόμενων και των αντιλαμβανόμενων ενεργειών της διοίκησης συνήθως υπονομεύουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων προς την διοίκηση, και συνεπώς επηρεάζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Macky and Boxall, 2007).

Από τη συζήτηση αυτή, αναδύεται μια σαφής θεωρητική βάση ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, που περιλαμβάνονται κάτω από την ομπρέλα με τίτλο συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να χρησιμεύσουν προκειμένου να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπους που ενισχύουν την απόδοσή τους. Αυτό που παραμένει λιγότερο σαφές από τη βιβλιογραφία είναι ο ρόλος που οι στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση) των εργαζομένων παίζουν το διαμεσολαβητή στη σχέση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης και των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αυτές οι στάσεις είναι δυνητικά σημαντικές συνδέσεις ή μεσολαβητικές μεταβλητές μέσα στο 'black box' της διοίκησης του εργατικού δυναμικού και κάτω από τα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Macky and Boxall, 2007).

2.2 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση ανάμεσα στις διάφορες στάσεις των εργαζομένων. Είναι φανερό ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τις συμπεριφορές ενός εργαζομένου σε διάφορες καταστάσεις της εργασιακής καθημερινότητας, οι οποίες στη συνέχεια επηρεάζουν την εταιρική απόδοση (Purcell and Hutchinson, 2007). Επομένως, δεν είναι παράξενο το γεγονός ότι πολλοί επιστήμονες και ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια αυτή τις τελευταίες δεκαετίες.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση σε ορισμένες πτυχές που σχετίζονται με την εργασία (Cotton and Tuttle, 1986). Σύμφωνα με τον Locke (1983), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική κατάσταση η οποία πηγάζει από την αντίληψη του ατόμου ότι μπορεί μέσω της εργασίας του να εκπληρώσει τις αξίες του. Ένας άλλος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση, προερχόμενος από τον Weiss (2002), είναι ότι “η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές πτυχές: τη συνολική αξιολόγηση της εργασίας, τις συναισθηματικές εμπειρίες από την εργασία και τις πεποιθήσεις για την εργασία”. Με άλλα λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση μετρά την ποσότητα της ικανοποίησης που ένα άτομο λαμβάνει από την εργασία του και κατ’ επέκταση από τον εργοδότη του.

Σε αντίθεση με μια φιλοσοφία όπου η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στον έλεγχο, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών ως αυτοσκοπό (Guest, 1997), έτσι η εφαρμογή των συστημάτων αυτών θα πρέπει να έχει μια θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό συμβαίνει για ποικίλους λόγους. Πρώτον, οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους προσφέρει προγράμματα ανάπτυξης επειδή ενδιαφέρεται για την μακροπρόθεσμη βελτίωση τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι έχουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στην καριέρα τους, επειδή αυτοί συνεχώς βελτιώνουν τις δεξιότητες τους και αποκτούν νέες ικανότητες (García-Chas *et al.*, 2014). Επιπρόσθετα, τα συστήματα αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων επιτρέπουν μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών, οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ασφάλειας και συνδέουν στενότερα την απόδοση και τις ανταμοιβές των εργαζομένων. Επομένως, οι παραπάνω είναι ορισμένοι παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζομένους να είναι περισσότερο

ικανοποιημένοι με την εργασία τους μέσω των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης (Messrsmith *et al.*, 2011).

Πρόσφατη εργασία από τους Macky και Boxall (2007) ανέδειξε μια θετική σχέση μεταξύ της χρήσης των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα μεγάλο δείγμα εργαζομένων στη Νέα Ζηλανδία. Αυτό το εύρημα αντανακλά προηγούμενες μελέτες οι οποίες είχαν επισημάνει άμεσες ή έμμεσες επιδράσεις μεταξύ των διαφόρων μοντέλων των συστημάτων ΔΑΠ και της εργασιακής ικανοποίησης (Guest, 1999; Vandenberg *et al.*, 1999; Wu and Chaturvedi, 2009; Mao *et al.*, 2013). Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα που διεξήχθη από τους Kooij, Jansen και De Lange (2010) διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι θετική και σημαντικά συσχετιζόμενη με την εργασιακή ικανοποίηση, με τη μέση συσχέτιση να κυμαίνεται στο 0,34. Παράλληλα, οι Wei, Han και Hsu (2010) διαπίστωσαν μια θετική σχέση σε εργαζομένους στη μεταποιητική βιομηχανία της Ταιβάν.

Υπάρχουν, επίσης, πολλές αποδείξεις ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την ατομική και οργανωσιακή απόδοση (π.χ. Ostroff, 1992; Harter *et al.*, 2002). Για παράδειγμα, μια πρόσφατη έρευνα, σε επίπεδο εργαζομένων, υπολογίζει ότι η συνολική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της ατομικής απόδοσης στην εργασία είναι 0,30 (Judge *et al.*, 2001).

Πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την ατομική και εταιρική απόδοση. Αρχικά, υπάρχουν άφθονες αποδείξεις ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εργασία τους σχετίζεται αρνητικά με την εθελοντική αποχώρησή τους από μια επιχείρηση (π.χ. Tett and Meyer, 1999; Harter *et al.*, 2002), ενώ από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων με την εργασία τους αποτελεί προάγγελο για τάσεις παραίτησης από μια επιχείρηση (Griffeth *et al.*, 2000). Τέλος, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι θα είναι περισσότερο πρόθυμοι να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια πέρα από αυτή που απαιτείται, και αυτό σε τελική ανάλυση θα βοηθήσει την επιχείρηση στην επίτευξη μεγαλύτερων αποδόσεων (Messrsmith *et al.*, 2011).

2.3 Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης και Οργανωσιακή Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας για σχεδόν πέντε δεκαετίες, λόγω των επιπτώσεων της στην ατομική απόδοση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Paul and Anantharaman, 2004). Ουσιαστικά είναι ένα επιπλέον όχημα μέσω του οποίου τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης είναι δυνατόν να επηρεάζουν την επιπρόσθετη προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι οι εργαζόμενοι να καταβάλουν πέρα από αυτήν που απαιτείται (Messrsmith *et al.*, 2011).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση, όπου όλοι περιλαμβάνουν την ψυχολογική και συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση που εργάζεται. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία αντανακλά τρία στοιχεία ενός εργαζομένου: την ταύτιση του με τις αξίες του οργανισμού (αφοσίωση), την ισχυρή επιθυμία του να παραμείνει στον οργανισμό και την προθυμία του να καταβάλει επιπρόσθετη προσπάθεια με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1982). Η οργανωσιακή δέσμευση απεικονίζει τόσο τα συναισθήματα του εργαζομένου όσο και τη συμπεριφορά του απέναντι στην επιχείρηση (Jex, 2002).

Οι Meyer, Allen και Smith (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών διαστάσεων σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης. Η συναισθηματική δέσμευση (affective), που αναφέρεται στο συναισθηματικό δέσιμο του εργαζομένου με την επιχείρηση. Η δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance), που υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους είτε για κοινωνικούς λόγους ή επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να απασχοληθεί σε άλλη εργασία. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση (normative), που αναπτύσσεται όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί θεωρεί ότι αυτό είναι ηθικά σωστό. Η παρούσα μελέτη θα επικεντρωθεί στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση καθώς, σύμφωνα με τους Meyer και Smith (2000), αυτή η μορφή δέσμευσης φαίνεται να έχει ισχυρότερες θετικές συσχετίσεις με τις επιθυμητές συμπεριφορές στην εργασία που οδηγούν σε υψηλότερες αποδόσεις.

Ο Ulrich (1997) θεωρεί ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των

εργαζομένων. Παράλληλα, οι υπάρχουσες έρευνες δείχνουν ότι τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης συνδέονται με τη συναισθηματική δέσμευση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού (Messrsmith *et al.*, 2011). Για παράδειγμα, μια πρόσφατη έρευνα από τους Takeuchi, Lepak και Wang (2009) υποστήριξε μια θετική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης αυτών των συστημάτων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Macky και Boxall (2007) βρήκαν, επίσης, μια θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της στάσης αυτής. Οι Wright, Gardner και Moynihan (2003) ανέφεραν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής δέσμευσης, και οι Applebaum, Berg και Kalleberg (2000) βρήκαν, επίσης, μια θετική σχέση στις δυο από τις τρεις βιομηχανίες που μελέτησαν.

Από θεωρητική σκοπιά, υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέσω των οποίων τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης προωθούν την οργανωσιακή δέσμευση στο εργατικό δυναμικό (Wright *et al.*, 2003). Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα ΔΑΠ βοηθούν στην επιλογή εργαζομένων των οποίων οι αξίες είναι ευθυγραμμισμένες με αυτές του οργανισμού και συμβάλλουν στη διασφάλιση ότι δίνονται στους εργαζομένους ευκαιρίες για να συμβάλουν στην επιτυχία του τμήματος και κατ' επέκταση του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, η οργανωσιακή δέσμευση ενθαρρύνεται και αυτό τελικά ενισχύει την παρακίνηση των ανθρωπίνων πόρων μέσα στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα, με την εγκαθίδρυση πρακτικών που εκμαιεύουν μεγαλύτερη συμμετοχή από τους εργαζομένους, που διαχέουν περισσότερες πληροφορίες προς τους εργαζομένους, και που προσφέρουν καλύτερες προοπτικές διασφάλισης της εργασίας, οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να δουν περισσότερο συναισθηματικά αφοσιωμένους εργαζομένους μέσα στις τάξεις τους (Messrsmith *et al.*, 2011).

Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την άποψη ενός εργαζομένου ως προς τις υποχρεώσεις, τη χρησιμότητα και τα συναισθήματα του σε οποιαδήποτε κατάσταση εργασίας, και αυτό ως εκ τούτου έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά του εργαζομένου (Meyer and Smith, 2000). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι, που είναι αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό, επιδεικνύουν υψηλότερη ποιότητα στα καθήκοντα τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία για εργασία επιπρόσθετα από τον καθορισμένο ρόλο τους και δεν παρουσιάζουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές σε σχέση με αυτούς που δεν είναι δεσμευμένοι. Αυτή η συμπεριφορά είναι πιθανόν να έχει θετικές επιπτώσεις σε μια σειρά επιχειρησιακών αποδόσεων (Wright *et al.*, 2003).

Παράλληλα, επιχειρήσεις με αφοσιωμένους υπαλλήλους θα πρέπει να εμφανίζουν υψηλότερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη ποιότητα αποδόσεων καθώς οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξουν τις απαραίτητες συμπεριφορές στην εκτέλεση της εργασίας τους και λιγότερο πιθανό να προβούν σε μη επιθυμητές συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα να κλέψουν ή να καταστρέψουν εμπορεύματα. Επομένως, οι παραπάνω συμπεριφορές έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κόστος, με συνέπεια οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι να επηρεάζουν θετικά τα λειτουργικά έξοδα μιας επιχείρησης (Wright *et al.*, 2003). Κλείνοντας, όπως είναι ευρέως γνωστό, η κερδοφορία προσδιορίζεται ως τη διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων, το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αν η δέσμευση έχει επίδραση στα έξοδα μιας επιχείρησης, τα οποία με τη σειρά τους έχουν επίπτωση στη λειτουργική της απόδοση, τότε συμπεραίνεται ότι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να συνδέεται θετικά με την κερδοφορία.

2.4 Υποθέσεις

Με βάση τη βιβλιογραφία σχετικά με τις θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες, που συνδέουν τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης με τις στάσεις των εργαζομένων, αυτή η έρευνα θα επικεντρωθεί στη σχέση μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων για αυτά τα συστήματα και δύο ειδών εργασιακών στάσεων: την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Επομένως, υποθέτουμε ότι και οι δύο στάσεις αναμένονται να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα όταν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υψηλές.

Υπόθεση 1: Οι απόψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης συνδέονται θετικά και σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση 2: Οι απόψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης συνδέονται θετικά και σημαντικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

Στη συνέχεια, βασιζόμενοι στην ‘AMO theory’ που αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και δεδομένου της σημαντικότητας και της μεγαλύτερης αποδοχής που λαμβάνει μεταξύ των θεωρητικών ερευνητών (Boselie *et al.*, 2005), προχωράμε στην παράθεση έξι επιπλέον υποθέσεων που σχετίζονται με τις δεσμίδες πρακτικών ΔΑΠ και

τις στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση – συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση) των εργαζομένων.

Τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης αναμένεται να ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση μέσω των δεσμίδων από πρακτικές ΔΑΠ. Αρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι εκτιμούν την ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων όσον αφορά την εργασία τους. Δηλαδή, αν οι αξίες των εργαζομένων, που σχετίζονται με τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων εκπληρώνονται, τότε αυτοί θα πρέπει να είναι σχετικά ικανοποιημένοι, ενώ αν δεν πληρούνται αυτές οι αξίες, τότε αυτοί θα νιώθουν λιγότερη ικανοποίηση (Kalleberg, 1977). Δεύτερον, τα κίνητρα που σχετίζονται με τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι πιθανόν να εκτιμώνται από τους εργαζομένους, και ως εκ τούτου η παρουσία αυτών των κινήτρων είναι, επίσης, ικανή να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση. Τα συστατικά των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης, και συγκεκριμένα τα κίνητρα, η ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Appelbaum *et al.*, 2000).

Η ευκαιρία για ουσιαστική συμμετοχή στις αποφάσεις αναμένεται, επίσης, να ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Οργανισμοί που επιτρέπουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν στις αποφάσεις, που διαμοιράζονται τις πληροφορίες, που ενισχύουν την ομαδική εργασία, είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Arthur, 1994; Meyer and Herscovitch, 2001). Υπάρχουν και άλλες δεσμίδες των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης που είναι πιθανόν να επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, ανεξάρτητα από την ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Τα κίνητρα είναι δυνατόν να αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση, επειδή αυτά είναι πιθανόν να δημιουργούν στους εργαζομένους την αίσθηση ότι η σχέση τους με την οργάνωση είναι ευεργετική για αυτούς (Mowday *et al.*, 1982). Τέλος, οι πρακτικές ενίσχυσης των δεξιοτήτων αναμένεται να έχουν μια θετική επιρροή στην οργανωσιακή δέσμευση. Από την άλλη πλευρά, αν και η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης ίσως να είναι περισσότερο πολύπλοκη (Appelbaum *et al.*, 2000), οι ερευνητές προτείνουν ότι οι επενδύσεις στην εκπαίδευση ίσως αυξάνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ότι ο οργανισμός εκτιμάει τη τρέχουσα και μελλοντική συνεισφορά τους και έτσι αυτό αυξάνει τα επίπεδα της οργανωσιακής τους δέσμευσης (Meyer and Herscovitch, 2001).

Με βάση τα θεωρητικά επιχειρήματα και τα εμπειρικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω, είμαστε σε θέση να υποθέσουμε τα ακόλουθα:

Υπόθεση 3α: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ που παρέχουν ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Υπόθεση 3β: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ ενίσχυσης των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Υπόθεση 3γ: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ ενίσχυσης των δεξιοτήτων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Υπόθεση 4α: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ που παρέχουν ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης.

Υπόθεση 4β: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ ενίσχυσης των κινήτρων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης.

Υπόθεση 4γ: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της δεσμίδας πρακτικών ΔΑΠ ενίσχυσης των δεξιοτήτων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δείγμα Έρευνας

Μετά από συστηματική έρευνα των εμπειρικών και θεωρητικών μελετών επιλέχθηκε να προσεγγιστούν μόνο παραγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης. Η ενημέρωση των επιχειρήσεων, από τη μια πλευρά και κατά κύριο λόγο, έγινε ηλεκτρονικά, μέσω αποστολής στους διευθυντές ή υπευθύνους των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων ηλεκτρονικών μηνυμάτων στα οποία συμπεριλαμβανόταν μια ενημερωτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο. Από την άλλη πλευρά, σε ορισμένες περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε προσωπική συνάντηση στο χώρο των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις, τελικά, που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση συμμετοχής τους στην έρευνα και προθυμοποιήθηκαν να διανέμουν ερωτηματολόγια στο ανθρώπινο δυναμικό τους ήταν πέντε. Πιο συγκεκριμένα, οι δυο από τις πέντε επιχειρήσεις έχουν την έδρα τους στη βόρεια Ελλάδα όπου η μια δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και η άλλη στον κλάδο του αλουμινίου. Από τις άλλες τρεις επιχειρήσεις, των οποίων η μητρική εταιρεία βρίσκεται στην Αθήνα, η μια δραστηριοποιείται στο χώρο των χρωμάτων, η άλλη στο χώρο των ανελκυστήρων και η τρίτη στο χώρο των λευκών ειδών και επίπλου. Συνεπώς, οι παραπάνω παραγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα καλύπτουν βασικούς παραγωγικούς κλάδους της Ελλάδας.

Ο αριθμός των εργαζομένων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια από τις προαναφερθέντες επιχειρήσεις είναι 139, εκ των οποίων τα 129 κρίθηκαν κατάλληλα για την διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε εργαζομένους που δεν κατέχουν καίρια διοικητική θέση. Το προηγούμενο λήφθηκε σοβαρά υπόψη στην διεξαγωγή της έρευνας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να ανήκουν είτε σε τμήματα παραγωγής είτε σε διοικητικά τμήματα, των οποίων βασικό χαρακτηριστικό είναι η μη κατοχή υπεύθυνης θέσης (Διευθυντής/Υποδιευθυντής).

3.2 Εργαλείο Έρευνας

Το εργαλείο της έρευνας αποτέλεσε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε αποκλειστικά από εργαζομένους οι οποίοι δεν κατέχουν διοικητική θέση στις επιχειρήσεις. Επιδίωξη ήταν το ερωτηματολόγιο να είναι απλό και κατανοητό λόγω γνωστικής ανομοιομορφίας του δείγματος και δυσχέρειας προφορικών επεξηγήσεων λόγω απόστασης. Επίσης, ο έλεγχος των υποθέσεων αποτέλεσε βάση για τη κατασκευή του ερωτηματολογίου της έρευνας. Παράλληλα, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου θα έπρεπε να ήταν τέτοιος ώστε να μετράει ουσιαστικά τις μεταβλητές της έρευνας, απαιτώντας τον ελάχιστο δυνατό χρόνο συμπλήρωσης, ο οποίος δεν υπερέβαινε τα 5 λεπτά της ώρας. Το αντικείμενο της μελέτης γνωστοποιήθηκε στους ερωτηθέντες, ενώ για λόγους αξιοπιστίας τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα και εμπιστευτικά.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά δημογραφικά στοιχεία και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, βασίστηκε στις έρευνες των Messersmith, Patel και Lepak (2011) και των Jensen, Patel και Messersmith (2011), και περιλαμβάνει τη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, όπου τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η κλίμακα είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη, καθώς στην έρευνες που χρησιμοποιήθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, ο συντελεστής Cronbach Alpha ήταν και στις δύο 0,81. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος αποτελείται από 15 δηλώσεις εκ των οποίων η τέταρτη είναι αντίστροφα διατυπωμένη (reverse scored). Για την αξιολόγηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμη κλίμακα Likert η οποία κυμαίνεται από το 1 έως το 7, με κάθε αριθμό να αντιστοιχεί στις εξής απαντήσεις: το 1 στο «Διαφωνώ Απόλυτα», το 2 στο «Διαφωνώ Μέτρια», το 3 στο «Διαφωνώ Ελαφρώς», το 4 στο «Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ», το 5 στο «Συμφωνώ Ελαφρώς», το 6 στο «Συμφωνώ Μέτρια» και το 7 στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την μέτρηση της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευση και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μέτρηση της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας των Appelbaum, Berg και Kalleberg (2000) του οποίου τα αποτελέσματα

αποδεικνύουν ότι η κλίμακα είναι αρκετά αξιόπιστη, καθώς ο συντελεστής Cronbach Alpha ήταν 0,73. Ειδικότερα, η μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων περιλαμβάνει 6 δηλώσεις από τις οποίες η πρώτη είναι αντίστροφα διατυπωμένη. Και εδώ χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, όπου οι ερωτώμενοι εξέφραζαν την διαφωνία ή την συμφωνία τους με την δήλωση του ερωτηματολογίου, με διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 7 (Συμφωνώ Απόλυτα).

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβανόταν όπως αναφέρθηκε και η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας των Lee και Bruvold (2003) του οποίου τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η κλίμακα είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη καθώς ο συντελεστής Cronbach Alpha για την εργασιακή ικανοποίηση ήταν 0,88 για το δείγμα της Σιγκαπούρης και 0,91 για το δείγμα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων για τις 5 επιχειρήσεις περιλαμβάνει 3 δηλώσεις από τις οποίες καμία δεν είναι αντίστροφα διατυπωμένη και για την αξιολόγηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμη κλίμακα Likert όπως και στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

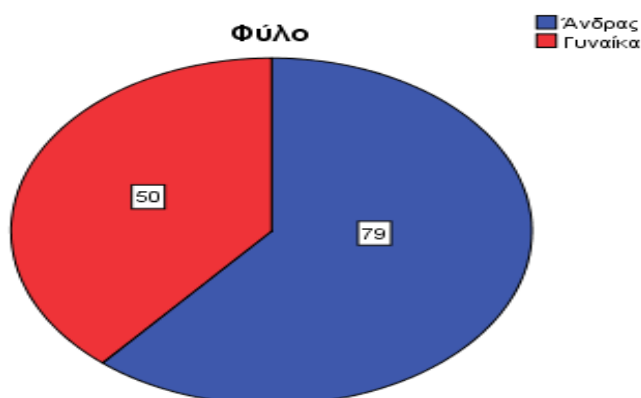
Σε αυτό το κεφάλαιο, χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS, παραθέεται το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Μέσω της ανάλυσης αναδύονται κάποια σημαντικά στατιστικά στοιχεία για το δημογραφικό προφίλ της έρευνας, όπως επίσης στοιχεία που βοηθάνε στην ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα της μέτρησης των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης, έτσι ώστε συγκεντρώνοντας και μελετώντας όλα τα παραπάνω να είμαστε σε θέση να οδηγηθούμε σε μια εκτίμηση των αποτελεσμάτων και σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία Έρευνας

Στην ενότητα αυτή παραθέτονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα, σύμφωνα με τις ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, που περιελάμβανε το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Από τους 129 που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 79 (61,2%) είναι άνδρες και οι 50 (38,8%) είναι γυναίκες. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο υψηλό ποσοστό των ανδρών εργαζομένων που συναντάται συνήθως στην παραγωγική διαδικασία λόγω της ιδιαίτερης φύσης των εργασιών που απαιτούνται.

Διάγραμμα 1: Κατανομή Φύλου



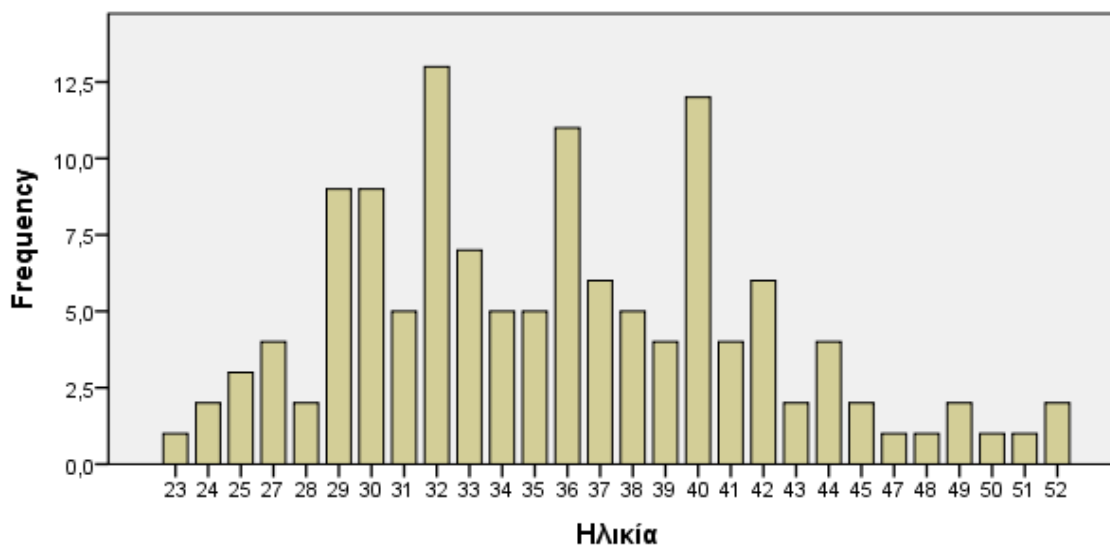
Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 23 έως 52 έτη με μέσο όρο τα 35,64 έτη και τυπική απόκλιση τα 6,29 έτη όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα. Η πλειοψηφία του

δείγματος με ποσοστό 50,4% είναι ηλικίας έως 35 ετών, το 43,4% είναι από 36 έως 45 ετών και μόνο το 6,2% είναι πάνω από 45 ετών.

Πίνακας 1: Ηλικίες δείγματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ηλικία	129	23	52	35,64	6,290
Valid N (listwise)	129				

Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος

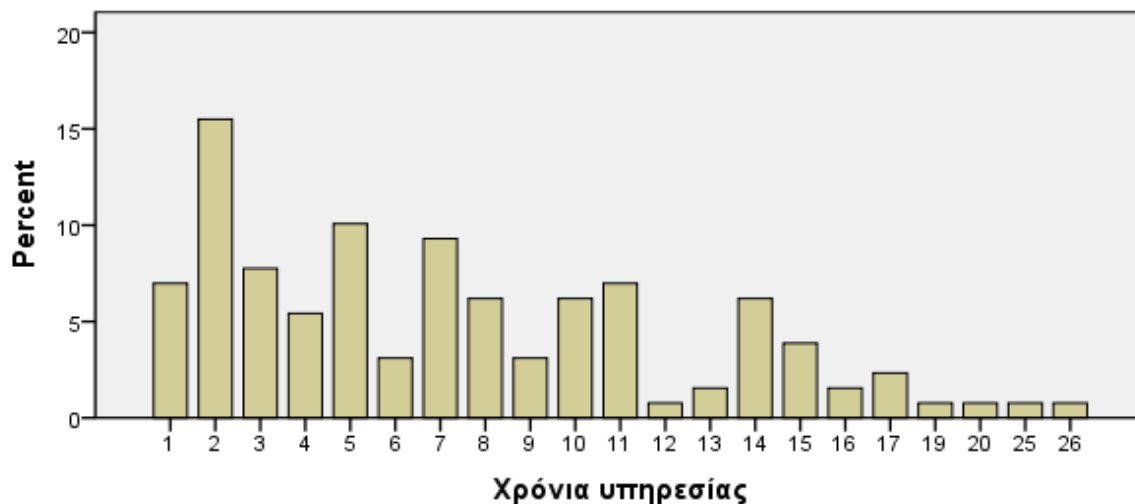


Προχωρώντας στην τρίτη ερώτηση, ζητήθηκε από τους εργαζομένους να απαντήσουν για τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας τους στην επιχείρηση. Από τον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι τα έτη υπηρεσίας κυμαίνονται από 1 έως 26 με μέσο όρο τα 7,42 έτη και τυπική απόκλιση τα 5,295 έτη. Αξιοσημείωτο είναι ότι περίπου το 80% έχει προϋπηρεσία μέχρι και 11 έτη.

Πίνακας 2: Έτη υπηρεσίας δείγματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Χρόνια υπηρεσίας	129	1	26	7,42	5,295
Valid N (listwise)	129				

Διάγραμμα 3: Έτη υπηρεσίας δείγματος

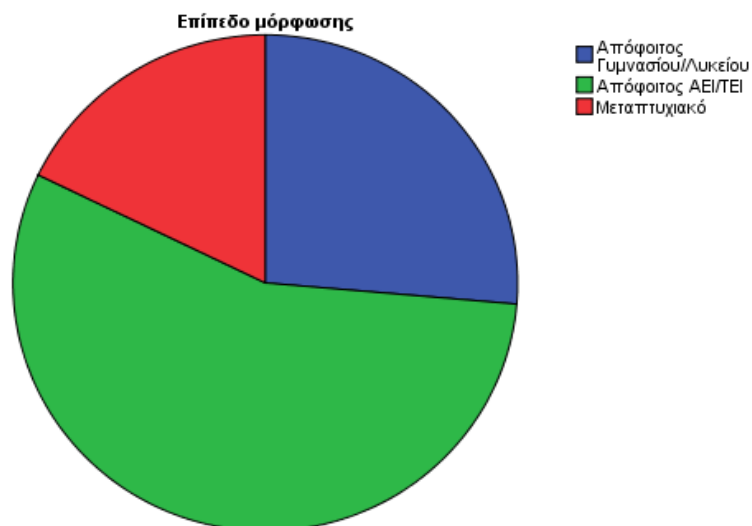


Το 26,4% του δείγματος είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 55,8% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 17,8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Τα στοιχεία αυτά υποδηλώνουν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των 5 επιχειρήσεων που είναι απόρροια των πρακτικών επιλογής των συστημάτων της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Πίνακας 3: Επίπεδο μόρφωσης δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	34	26,4	26,4	26,4
Valid Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	72	55,8	55,8	82,2
Μεταπτυχιακό	23	17,8	17,8	100,0
Total	129	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4: Επίπεδο μόρφωσης δείγματος



4.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων ανά Ερώτηση

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στο δεύτερο και τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Μέσω της ανάλυσης συχνοτήτων και της παράθεση του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης των ερωτήσεων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου (συστήματα ΔΑΠ) και του τρίτου μέρους (οργανωσιακή δέσμευση – εργασιακή ικανοποίηση) θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση των απαντήσεων των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων των ερωτήσεων για τα συστήματα ΔΑΠ

Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	%	%	%	%	%	%	%
			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Μέτρια	Διαφωνώ Ελαφρώς	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ Ελαφρώς	Συμφωνώ Μέτρια	Συμφωνώ Απόλυτα
			1	2	3	4	5	6	7
1. Εκπαίδευση	5,40	1,33	0	3,9	4,7	14,0	26,4	27,1	24,0
2. Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης	5,29	1,40	1,6	3,1	7,0	12,4	24,0	32,6	19,4
3. Διάχυση Πληροφοριών	5,24	1,51	1,6	3,9	9,3	14,0	20,9	26,4	24,0
4. Στάτους	3,37	1,80	16,3	20,2	21,7	18,6	6,2	9,3	7,8
5. Ομαδική Εργασία	5,47	1,39	0,8	3,1	4,7	16,3	17,1	31,0	27,1
6. Διαδικασίες Επιλογής	5,22	1,55	2,3	4,7	7,8	16,3	12,4	36,4	20,2
7. Αυτονομία	5,44	1,33	1,6	3,1	3,1	10,1	27,9	32,6	21,7
8. Επικοινωνία εντός των τμημάτων	5,87	1,23	0,8	2,3	2,3	5,4	17,8	35,7	35,7
9. Επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων	4,87	1,50	3,1	3,9	11,6	14,7	32,6	19,4	14,7
10. Ασφάλεια Εργασίας	5,36	1,59	3,1	3,9	4,7	15,5	17,1	26,4	29,5
11. Αμοιβές	4,38	1,70	7,8	7,8	10,9	26,4	17,1	20,2	10,1
12. Διαχείριση Σταδιοδρομίας	4,43	1,59	5,4	8,5	7,8	31,0	19,4	18,6	9,3
13. Προαγωγές	4,51	1,58	3,9	8,5	10,9	26,4	20,9	18,6	10,9
14. Αξιολόγηση	4,50	1,68	7,0	8,5	10,1	16,3	27,1	21,7	9,3
15. Ανατροφοδότηση	4,49	1,89	8,5	13,2	8,5	13,2	17,8	24,8	14,0

Από τον Πίνακα 4, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις του δείγματος που εξετάστηκε λαμβάνουν επαρκείς επίπεδα εκπαίδευσης με μέσο όρο 5,40, το οποίο συμβαδίζει με τα κριτήρια του Huselid (1995) όσον αφορά τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης. Παράλληλα, η ερώτηση 2 μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την εκπαίδευση που χρειάζονται για να κάνουν την δουλειά τους αποτελεσματικά, αφού η μεγαλύτερη πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι συμφωνεί με ποσοστό 32,6%. Η ύπαρξη της συγκεκριμένης ερώτησης υποδηλώνει τη σημασία να εξετάζεται η ποιότητα της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την ποσότητα, γεγονός που παραβλέπεται σε πολλές έρευνες (Huselid, 1995; Truss, 2001).

Σε συνέχεια της ανάλυσης του Πίνακα 4, αναδύεται ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα θέματα και την πορεία των εταιρειών τους, καθώς αυτοί συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την παραπάνω δήλωση, με μέσο όρο 5,24. Αντίθετα, φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις που διεξάχθηκε η έρευνα συναντάται μια διαφορά στάτους μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων, αλλά όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η ερώτηση 4 δεν έγινε απόλυτα κατανοητή από αυτούς που απάντησαν. Όσον αφορά την ομαδική εργασία, η πλειοψηφία συμφώνησε ότι αυτή η πρακτική ενθαρρύνεται στις επιχειρήσεις τους, με ποσοστό 31,0% να συμφωνεί μέτρια και το 27,1% να συμφωνεί απόλυτα.

Οι διαδικασίες επιλογής, επίσης, παρατηρείται ότι είναι ιδιαίτερα εκτενής για τις επιχειρήσεις, μέσω της χρήσης συνεντεύξεων και τη διεξαγωγής τεστ. Αυτό βοηθάει τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν ότι στις τάξεις τους υπάρχει ένα κατάλληλο και εξειδικευμένο προσωπικό, και ότι έχουν τις απαραίτητες διαδικασίες έτσι ώστε να συνεχίσουν να επιλέγουν το ίδιο αποτελεσματικά νέους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, από την ερώτηση 7 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ελευθερία στην εκτέλεση των εργασιών τους με μέσο όρο 5,44 και τους περισσότερους να συμφωνούν μέτρια ότι τους παρέχεται αυτονομία, με ποσοστό 32,6%.

Η επικοινωνία για θέματα εργασίας εντός και μεταξύ των τμημάτων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, μπορεί να χαρακτηριστεί ότι είναι ανοιχτή καθώς οι μέσοι όροι είναι 5,87 και 4,87 αντίστοιχα, με την επικοινωνία μέσα στα ίδια τα τμήματα να βρίσκεται σε καλύτερα επίπεδα, γεγονός απόλυτα λογικό. Από την ερώτηση 10 αναδύεται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια όσον αφορά την διατήρηση της εργασίας τους, με το μεγαλύτερο ποσοστό (29,5%) να συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 4 και συγκεκριμένα της ερώτησης 11, προκύπτει ότι υπάρχει μια προσπάθεια συσχέτισης των αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοσή τους, και σύμφωνα με τους Delaney και Huselid (1996) αυτή η πρακτική παρακινεί τους εργαζομένους για υψηλότερη απόδοση. Η συγκεκριμένη διαπίστωση αποκτά ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα δεδομένου των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην Ελλάδα την τελευταία πενταετία. Από την ερώτηση 12 αναδύεται ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν οριακά, με μέσο όρο 4,43, στο ότι οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στη διαχείριση της καριέρας τους. Παράλληλα, στα ίδια επίπεδα κινούνται και τα αποτελέσματα της δέκατης τρίτης ερώτησης καθώς και σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι πάλι συμφωνούν οριακά ότι έχουν τις ευκαιρίες που θέλουν για προαγωγή με το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό (19,4%) να συμφωνεί ελαφρώς.

Με την ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου επιδιώχθηκε να εισχωρήσουμε βαθύτερα στο σύστημα αξιολόγησης των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι όλες οι εταιρείες του δείγματος εφαρμόζουν τέτοιες διαδικασίες, και να εξετάσουμε κατά πόσο οι διαδικασίες αξιολόγησης επιτρέπουν τις επιχειρήσεις αυτές να εκτιμήσουν με ακρίβεια τις δυνάμεις και αδυναμίες των εργαζομένων τους και πως οι τελευταίοι το αντιλαμβάνονται. Επομένως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν ελαφρώς με την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης με μέσο όρο 4,50. Τέλος, το υψηλότερο ποσοστό των εργαζομένων, με 24,8%, συμφωνεί μέτρια στο ότι δέχεται ουσιαστική πληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή του, με το μέσο όρο του δείγματος να είναι 4,49.

Κλείνοντας, με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και σε συνδυασμό με τη σύντομη ανάλυση που ακολούθησε μπορούμε να πούμε με μεγάλη σιγουριά ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, γεγονός που μας επιτρέπει να προχωρήσουμε στη διερεύνηση των υποθέσεων που αναπτύχθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Δεδομένου ότι η προηγούμενη διαπίστωση προήλθε από τις απαντήσεις των εργαζομένων μας οδηγεί με ασφάλεια να κατανοήσουμε τις πρακτικές ΔΑΠ που πραγματικά εφαρμόζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό θεωρείται αναγκαίο να παρουσιαστεί το περιεχόμενο των δεσμίδων που δημιουργήθηκαν σύμφωνα με την 'AMO theory' η οποία αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία

και συγκεκριμένα τη προσέγγιση του βιβλίου των Appelbaum, Berg και Kalleberg (2000), του Batt (2002) και του Whitener (2001), χρησιμοποιώντας το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου εκτός της τέταρτης ερώτησης και βάσει απλής λογικής έγινε η σύνθεση των αθροιστικών μεταβλητών (δεσμίδων) προκειμένου να εξεταστούν οι υποθέσεις τρία και τέσσερα. Πιο συγκεκριμένα, για τον προσδιορισμό της δεσμίδας πρακτικών που αναφέρεται στην ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 3, 5, 7, 8 και 9 του ερωτηματολογίου. Παράλληλα, οι ερωτήσεις 10, 11, 13, 14 και 15 χρησιμοποιήθηκαν για το σχηματισμό της δεσμίδας που αναφέρεται στην ενίσχυση των κινήτρων και τέλος, η δεσμίδα πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων περιελάμβανε τις ερωτήσεις 1, 2, 6 και 12. Φυσικά, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται η ανάλυση αξιοπιστίας των νέων μεταβλητών με τη μέθοδο του συντελεστή Alpha του Cronbach για να ελεγχθεί αν οι νέες αθροιστικές μεταβλητές μετρούν αυτό για το οποίο σχεδιάστηκαν.

Στη συνέχεια της παρούσας ενότητας θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου που αφορούν τις ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Ξεκινώντας την ανάλυση διαπιστώνεται ότι το 61,2% των εργαζομένων είναι απόλυτα ικανοποιημένο με την εργασία του, με το μέσο όρο για αυτή την ερώτηση να είναι 6,08. Όσον αφορά την ερώτηση 2, που επίσης αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρείται ότι το 42,6% των εργαζομένων θα επέλεγε με σιγουριά την ίδια εργασία και για το 30,2% θα ήταν η πιο πιθανή επιλογή. Κλείνοντας τις ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, βλέπουμε ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι του δείγματος θα πρότειναν την εργασία τους σε ένα καλό τους φίλο. Επομένως, συνολικά από τις τρεις ερωτήσεις διαπιστώνεται η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος.

Η εξέταση της οργανωσιακή δέσμευσης των εργαζομένων γίνεται μέσω των επόμενων ερωτήσεων του Πίνακα 5. Ο μέσος όρος (6,08) της ερώτησης 4 καθώς και το 61,2% της δήλωσης «συμφωνώ απόλυτα» μας αποκαλύπτει την μεγάλη αφοσίωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι ως προς τις επιχειρήσεις τους. Η ταύτιση των αξιών μεταξύ των εργαζομένων και της εκάστοτε επιχείρησης βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα με μέσο όρο 5,75. Από την ερώτηση 6 του ίδιου πίνακα παρουσιάζεται η υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι για το ότι εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων των ερωτήσεων για την εργασιακή ικανοποίηση
– οργανωσιακή δέσμευση

Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τοπική Απόκλιση	%	%	%	%	%	%	%
			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Μέτρια	Διαφωνώ Ελαφρώς	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ Ελαφρώς	Συμφωνώ Μέτρια	Συμφωνώ Απόλυτα
			1	2	3	4	5	6	7
1. Ικανοποίηση με την εργασία	6,08	1,54	1,6	5,4	1,6	8,5	2,3	19,4	61,2
2. Επιλογή της ίδιας εργασίας	5,88	1,38	0,8	3,1	3,9	7,0	12,4	30,2	42,6
3. Πρόταση της εργασίας σε φίλο	5,95	1,23	0,8	2,3	2,3	5,4	12,4	38,8	38,0
4. Αφοσίωση	6,08	1,54	1,6	5,4	1,6	8,5	2,3	19,4	61,2
5. Ταύτιση Αξιών	5,75	1,31	0,8	2,3	3,1	9,3	19,4	29,5	35,7
6. Υπερηφάνεια	5,96	1,33	3,1	0	2,3	3,9	18,6	27,1	45,0
7. Απόρριψη άλλης εργασίας	4,67	1,7	3,9	10,1	8,5	27,1	14,0	16,3	20,2
8. Ανάληψη οποιασδήποτε εργασίας	4,35	1,86	11,6	7,8	7,8	25,6	15,5	17,8	14,0
9. Επιπρόσθετη Προσπάθεια	5,85	1,32	0	3,9	0,8	13,2	12,4	27,9	41,9

Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 7 και 8 διαφοροποιούνται μερικώς σε σχέση με αυτά των προηγούμενων ερωτήσεων. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση 7 ο μέσος όρος είναι 4,67 κάτι που δείχνει ότι αρκετοί από τους εργαζομένους θα επέλεγαν μια άλλη εργασία υψηλότερης αμοιβής. Η ερώτηση 8 έχει το χαμηλότερο μέσο όρο (4,35) από το σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν τις στάσεις των εργαζομένων και με το 25,6% να μην είναι σε θέση να απαντήσει με σιγουριά αν θα αναλάμβανε οποιαδήποτε δουλειά μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Τέλος, η σημαντικότερη ίσως ερώτηση της ομάδας αυτής, της οποίας το νόημα μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνδράμουν άμεσα στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης, παρουσιάζει υψηλό μέσο όρο (5,85).

Συνολικά, από την ανάλυση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν πολύ θετικές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση – οργανωσιακή δέσμευσης), οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν ένα σύνολο συμπεριφορών που είναι δυνατόν να οδηγήσει την απόδοση των επιχειρήσεων σε υψηλά επίπεδα.

4.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας της Έρευνας

Δεδομένου ότι το δείγμα της έρευνας είναι μεγαλύτερο από 30 εργαζόμενους, είμαστε σε θέση να υποθέσουμε, βάσει του κεντρικού θεωρήματος, ότι η κατανομή των δεδομένων είναι με καλή προσέγγιση κανονική (Stephens, 2006).

Για τη δημιουργία των αθροιστικών μεταβλητών, με τις οποίες θα εξετάσουμε τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν παραπάνω, και χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS προχωράμε στον υπολογισμό του δείκτη α (Cronbach's Alpha), δηλαδή του δείκτη αξιοπιστίας για κάθε υποσύνολο ερωτήσεων μιας μεταβλητής. Παρακάτω παρουσιάζονται οι συντελεστές αξιοπιστίας όλων των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή των ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων.

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας του συστήματος ΔΑΠ (1)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,900	15

Πίνακας 7: Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας των συστημάτων ΔΑΠ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HPWS1	68,46	192,922	,625	,563	,886
HPWS2	68,57	192,935	,586	,565	,887
HPWS3	68,62	188,425	,649	,503	,885
Recoded_HPWS4	70,49	228,377	-,256	,190	,923
HPWS5	68,39	193,614	,572	,474	,888
HPWS6	68,64	188,966	,617	,537	,886
HPWS7	68,42	196,761	,515	,359	,890
HPWS8	67,99	197,383	,542	,453	,889
HPWS9	68,99	189,070	,641	,530	,885
HPWS10	68,50	186,377	,665	,602	,884
HPWS11	69,48	181,111	,738	,641	,880
HPWS12	69,43	179,637	,837	,757	,877
HPWS13	69,35	185,057	,703	,689	,882
HPWS14	69,36	183,575	,689	,675	,883
HPWS15	69,37	181,814	,631	,630	,885

Παρατηρώντας τον Πίνακα 4 της ενότητας 4.1, ο χαμηλός αριθμητικός μέσος της ερώτησης 4: «Στην επιχείρηση υπάρχει μια ξεκάθαρη διαφορά στάτους μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού», πιθανότατα οφείλεται στην έλλειψη ξεκάθαρα νοήματος. Το γεγονός αυτό φαίνεται να επηρέασε αρνητικά και τον συντελεστή Cronbach's Alpha όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε και από τον Πίνακα 6. Πραγματοποιώντας εκ νέου την προηγούμενη ανάλυση και εξαιρώντας την τέταρτη ερώτηση της ενότητας θα εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Πίνακας 8: Δείκτης αξιοπιστίας του συστήματος ΔΑΠ (2)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,923	,923	14

Η εκ νέου ανάλυση αξιοπιστίας της ενότητας αυτής του ερωτηματολογίου, εξαιρώντας την τέταρτη ερώτηση, δίνει σημαντικά υψηλότερο συντελεστή Cronbach's Alpha για τα 14 ερωτήματα και συγκεκριμένα $0,93 > 0,7$, υποδεικνύοντας ότι τα στοιχεία έχουν ιδιαίτερα υψηλή εσωτερική συνοχή και επομένως θεωρούνται αξιόπιστα για την έρευνα.

Πίνακας 9: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ευκαιρία για συμμετοχή

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,761	,764	5

Από τον Πίνακα 9 παρατηρούμε ότι έχουμε αξιοπιστία και εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων για τη συγκεκριμένη μεταβλητή καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) είναι $a=0,761$.

Πίνακας 10: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ενίσχυσης των κινήτρων

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,850	5

Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την δεσμίδα πρακτικών ενίσχυσης των κινήτρων είναι $\alpha=0,848$ και είναι αποδεκτός καθώς η τιμή του είναι μεγαλύτερη από 0,70 που θεωρείται ως το κατώτατο όριο αξιοπιστίας όπως προαναφέρθηκε.

Πίνακας 11: Δείκτης αξιοπιστίας της δεσμίδας πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,793	,797	4

Από τον Πίνακα 11 είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε ότι η αξιοπιστία και η συνάφεια των ερωτήσεων για τη μεταβλητή που αναφέρεται στη δεσμίδα πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων είναι επαρκής καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) είναι $\alpha=0,793$.

Πίνακας 12: Δείκτης αξιοπιστίας για την εργασιακή ικανοποίηση

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,922	3

Από τον Πίνακα 12 παρατηρούμε ότι έχουμε αξιοπιστία και εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων για τη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) είναι $\alpha=0,921$.

Πίνακας 13: Δείκτης αξιοπιστίας για τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,807	,817	6

Η ανάλυση αξιοπιστίας της ενότητας αυτής του ερωτηματολογίου μας δίνει ένα συντελεστή Cronbach's Alpha για τα 6 ερωτήματα $\alpha=0,807$, υποδεικνύοντας ότι τα στοιχεία έχουν υψηλή εσωτερική συνοχή και ως εκ τούτου θεωρούνται αξιόπιστα δεδομένα για την έρευνα.

4.4 Αποτελέσματα Ιεραρχικής Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Στη συνέχεια, αφού έγινε η ανάλυση αξιοπιστίας των αθροιστικών μεταβλητών της έρευνας, θα προχωρήσουμε, μέσω της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης, στον έλεγχο των υποθέσεων που αναπτύχθηκαν στην ενότητα 2.3. Χρησιμοποιήθηκε πάλι το λογισμικό SPSS για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το ποσοστό μεταβλητότητας των δεδομένων μέσω των συντελεστών προσδιορισμού, την συνολική διακύμανση των δεδομένων και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών μας.

Διενεργήθηκε ιεραρχικής φύσης παλινδρόμηση, με εισαγωγή των μεταβλητών ανά ομάδες, προκειμένου να διασαφηνιστεί περισσότερο η προβλεπτική και επεξηγηματική ικανότητα των μεταβλητών. Με αυτόν τον τρόπο, αποδίδεται με περισσότερη σαφήνεια στα αποτελέσματα του SPSS η συνεισφορά της κάθε ομάδας μεταβλητών στην επεξηγηματική ισχύ του μοντέλου παλινδρόμησης μέσω της αύξησης που η κάθε ομάδα μεταβλητών προξενεί στον δείκτη R^2 . Ως μέθοδος καταχώρησης επιλέχθηκε η πολύ διαδεδομένη μέθοδος Enter, μέσω της οποίας όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές καταχωρούνται ταυτόχρονα και ανεξάρτητα από το επίπεδο σημαντικότητας.

Η πρώτη υπόθεση της έρευνας ήταν ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν βιώνουν πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 14: Σύνοψη μοντέλου εργασιακή ικανοποίηση – συστήματα ΔΑΠ

Model ^c	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	,261	,068	,038	1,19706	,068	2,263	4	124	,066	
2	,723 ^a	,522	,503	,86068	,454	116,865	1	123	,000	1,804

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία

b. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία, Συστήματα ΔΑΠ

c. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

Πίνακας 15: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient^a) εργασιακή ικανοποίηση – συστήματα ΔΑΠ

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7,538	,933		8,079	,000
	Φύλο	,054	,217	,022	,250	,803
	Ηλικία	-,045	,021	-,232	-2,146	,034
	Χρόνια υπηρεσίας	,054	,024	,235	2,278	,024
	Επίπεδο μόρφωσης	-,293	,174	-,159	-1,681	,095
2	(Constant)	3,010	,791		3,806	,000
	Φύλο	-,143	,157	-,057	-,910	,365
	Ηλικία	-,029	,015	-,150	-1,925	,057
	Χρόνια υπηρεσίας	,028	,017	,123	1,638	,104
	Επίπεδο μόρφωσης	-,053	,127	-,028	-,413	,680
	Συστήματα ΔΑΠ	,788	,073	,697	10,810	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

Από τους παραπάνω πίνακες το κρισιμότερο συμπέρασμα είναι ότι η πρώτη υπόθεση της έρευνας ισχύει αφού οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Beta = 0,697) και έχουν πράγματι πολύ σημαντική επίδραση, σε επίπεδο σημαντικότητας Sig. = 0.000. Επιπρόσθετα, σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση στην γενική της μορφή, φαίνεται πως τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας και επίπεδο μόρφωσης) δεν έχουν κάποια σημαντική επίδραση σε αυτή. Τέλος, από τον Πίνακα 14 παρατηρούμε ότι άνω μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης εξηγεί το 0,503 της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των συστημάτων ΔΑΠ όπως φαίνεται από το συντελεστή προσδιορισμού R Square.

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας ήταν ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης συνδέονται θετικά με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν βιώνουν πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης. Για την διερεύνηση της συγκεκριμένης υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί η ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση και συντελεστές παλινδρόμησης όπως έγινε και προηγουμένως.

Πίνακας 16: Σύνοψη μοντέλου συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – συστήματα ΔΑΠ

Model ^c	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	,253	,064	,034	1,07598	,064	2,117	4	124	,083	
2	,739 ^a	,546	,527	,75244	,482	130,563	1	123	,000	1,681

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία

b. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία, Συστήματα ΔΑΠ

c. Dependent Variable: Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας 17: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient^a) συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – συστήματα ΔΑΠ

Model ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,937	,839		7,079	,000
	Φύλο	,286	,195	,128	1,462	,146
	Ηλικία	-,016	,019	-,092	-,848	,398
	Χρόνια υπηρεσίας	,031	,021	,151	1,459	,147
	Επίπεδο μόρφωσης	-,288	,156	-,174	-1,840	,068
2	(Constant)	1,753	,691		2,535	,012
	Φύλο	,103	,138	,046	,750	,455
	Ηλικία	-,001	,013	-,008	-,102	,919
	Χρόνια υπηρεσίας	,007	,015	,035	,480	,632
	Επίπεδο μόρφωσης	-,066	,111	-,040	-,595	,553
	Συστήματα ΔΑΠ	,729	,064	,718	11,426	,000

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Από τους Πίνακες 16 και 17, το κρισιμότερο συμπέρασμα είναι ότι η δεύτερη υπόθεση της έρευνας ισχύει αφού οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης σχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (Beta = 0,718) και έχουν πράγματι πολύ σημαντική επίδραση, σε επίπεδο σημαντικότητας Sig. = 0.000. Επιπρόσθετα, σε ότι αφορά την οργανωσιακή δέσμευση στην γενική της μορφή, φαίνεται πως τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας και επίπεδο μόρφωσης) δεν έχουν κάποια σημαντική επίδραση σε αυτή. Τέλος, από τον Πίνακα 16 παρατηρούμε ότι το άνω μοντέλο ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης εξηγεί το 0,527 της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακή δέσμευση και των συστημάτων ΔΑΠ όπως φαίνεται από το συντελεστή προσδιορισμού R Square.

Στη συνέχεια μέσω της ιεραρχικής φύσης παλινδρόμηση, όπως έγινε και προηγουμένως, θα εξεταστούν οι Υποθέσεις 3α, 3β και 3γ. Συνοπτικά, οι υποθέσεις αυτές λένε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δεσμίδων πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων, της παρακίνησης και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται τρεις διαφορετικές δεσμίδες πρακτικών οι οποίες τους ενισχύουν τις δεξιότητες, τους παρακινούν και τους αυξάνουν την αυτονομία στην εργασία αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι εργαζόμενοι που βιώνουν σε μικρότερο βαθμό τις παραπάνω τρεις δεσμίδες αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 18: Σύνοψη μοντέλου εργασιακή ικανοποίηση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ

Model ^c	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	,261	,068	,038	1,19706	,068	2,263	4	124	,066	
2	,742 ^a	,551	,525	,84128	,483	43,352	3	121	,000	1,859

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία

b. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία, Ευκαιρία Συμμετοχής, Παρακίνηση, Δεξιότητες

c. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

Πίνακας 19: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient^a) εργασιακή ικανοποίηση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ

Model ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,538	,933		8,079	,000
	Φύλο	,054	,217	,022	,250	,803
	Ηλικία	-,045	,021	-,232	-2,146	,034
	Χρόνια υπηρεσίας	,054	,024	,235	2,278	,024
	Επίπεδο μόρφωσης	-,293	,174	-,159	-1,681	,095
2	(Constant)	3,221	,829		3,884	,000
	Φύλο	-,138	,154	-,055	-,894	,373
	Ηλικία	-,029	,015	-,151	-1,968	,051
	Χρόνια υπηρεσίας	,023	,017	,100	1,353	,179
	Επίπεδο μόρφωσης	-,097	,125	-,053	-,776	,439
	Δεξιότητες	-,114	,124	-,108	-,921	,359
	Παρακίνηση	,456	,106	,498	4,280	,000

Ευκαιρία Συμμετοχής	,435	,130	,356	3,359	,001
---------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ανάλυση παλινδρόμησης αποκαλύπτει ότι ισχύουν οι δυο από τις τρεις υποθέσεις και συγκεκριμένα η υπόθεση 3β και 3γ. Η ανάλυση μας κάνει φανερό ποιες δεσμίδες πρακτικών επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι μεταβλητές αυτές είναι η ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων και η ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Η δεσμίδα πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Η τιμή του R Square δείχνει το ποσό της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή, για το οποίο ευθύνονται οι 2 μεταβλητές που εισήχθησαν και προαναφέραμε. Δηλαδή, σύμφωνα με τον Πίνακα 18, εξηγείται το 52,5% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι τιμές Beta δείχνουν τη σχετική επίδραση των καταχωρημένων μεταβλητών, δηλαδή, η άποψη των εργαζομένων ότι στην επιχείρησή τους υπάρχουν δεσμίδες πρακτικών ενίσχυσης της παρακίνησης έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (beta = 0,498, Sig. = 0,000), και ακολουθεί η άποψη τους για την ύπαρξη δεσμίδων από πρακτικές που ενισχύουν τη ευκαιρία για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων (beta = 0,356, Sig. = 0,01).

Τέλος, θα εξεταστούν οι Υποθέσεις 4α, 4β και 4γ στις οποίες εξαρτημένη μεταβλητή είναι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Συνοπτικά, οι υποθέσεις αυτές λένε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των δεσμίδων πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων, της παρακίνησης και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων με την οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται τρεις διαφορετικές δεσμίδες πρακτικών οι οποίες τους ενισχύουν τις δεξιότητες, τους παρακινούν και τους αυξάνουν την αυτονομία στην εργασία αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, ενώ οι εργαζόμενοι που βιώνουν σε μικρότερο βαθμό τις παραπάνω τρεις δεσμίδες αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης. Για την διερεύνηση των συγκεκριμένων υποθέσεων θα χρησιμοποιηθεί η ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση και συντελεστές παλινδρόμησης όπως έγινε και προηγουμένως.

Πίνακας 20: Σύνοψη μοντέλου συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ

Model ^c	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	,253	,064	,034	1,07598	,064	2,117	4	124	,083	
2	,739 ^a	,546	,520	,75861	,482	42,818	3	121	,000	1,686

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία

b. Predictors: (Constant), Επίπεδο μόρφωσης, Φύλο, Χρόνια υπηρεσίας, Ηλικία, Ευκαιρία Συμμετοχής, Παρακίνηση, Δεξιότητες

c. Dependent Variable: Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας 21: Συντελεστές παλινδρόμησης (Coefficient^a) συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση – δεσμίδες συστημάτων ΔΑΠ

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5,937	,839		7,079	,000
	Φύλο	,286	,195	,128	1,462	,146
	Ηλικία	-,016	,019	-,092	-,848	,398
	Χρόνια υπηρεσίας	,031	,021	,151	1,459	,147
	Επίπεδο μόρφωσης	-,288	,156	-,174	-1,840	,068
2	(Constant)	1,774	,748		2,372	,019
	Φύλο	,102	,139	,046	,733	,465
	Ηλικία	-,001	,013	-,008	-,109	,914
	Χρόνια υπηρεσίας	,007	,015	,035	,477	,634
	Επίπεδο μόρφωσης	-,066	,113	-,040	-,584	,561
	Δεξιότητες	,208	,111	,220	1,870	,064
	Παρακίνηση	,266	,096	,324	2,772	,006
	Ευκαιρία Συμμετοχής	,252	,117	,230	2,155	,033

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Η ανάλυση παλινδρόμησης αποκαλύπτει ότι ισχύουν οι δυο από τις τρεις υποθέσεις και συγκεκριμένα η υπόθεση 4β και 4γ. Η ανάλυση μας κάνει φανερό ποιες δεσμίδες πρακτικών επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση. Οι μεταβλητές αυτές είναι η ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων και η ευκαιρία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Η δεσμίδα πρακτικών ενίσχυσης των δεξιοτήτων καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία, και σε αυτό το μοντέλο, δεν επηρεάζουν τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

Η τιμή του R Square δείχνει το ποσό της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή, για την οποία ευθύνονται οι 2 μεταβλητές που εισήχθησαν και προαναφέραμε. Δηλαδή, σύμφωνα με τον Πίνακα 20, εξηγείται το 54,6% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι τιμές Beta δείχνουν τη σχετική επίδραση των καταχωρημένων μεταβλητών, δηλαδή, η άποψη των εργαζομένων ότι στην επιχείρησή τους υπάρχουν δεσμίδες πρακτικών ενίσχυσης της παρακίνησης έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ($\beta = 0,324$, $\text{Sig.} = 0.006$), και ακολουθεί η άποψη τους για την ύπαρξη δεσμίδων από πρακτικές που ενισχύουν τη ευκαιρία για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων ($\beta = 0,230$, $\text{Sig.} = 0.033$).

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Σύνοψη Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

Στη θεωρία, τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης μπορούν να παρέχουν οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους (Machin and Wood, 2005) αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν καταστάσεις είτε που χάνει ένας από τους δύο είτε αποτελέσματα που χάνουν και οι δύο (Godard, 2004). Στην παρούσα μελέτη, εξετάστηκαν τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η χρησιμοποίηση των εργαζομένων ως πηγή για τη μέτρηση των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης διασφαλίζει ότι το μέτρο αντιπροσωπεύει τις πραγματικές πρακτικές που εφαρμόζονται παρά αυτές που ευαγγελίζεται η επιχείρηση (Huselid and Becker, 2000; Wright *et al.*, 2003). Παράλληλα, η μελέτη δεν περιλαμβάνει την παραγωγικότητα της εργασίας ή άλλες οικονομικές μεταβλητές και ως εκ τούτου δεν αναφέρονται τα εμπορικά ή οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις από τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης.

Η κατεύθυνση και η δύναμη των αναλύσεων συσχέτισης προσφέρει υποστήριξη στην άποψη ότι οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που συνδέονται με τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης έχουν πρόσθετη και θετική σχέση με τις στάσεις των εργαζομένων (Υποθέσεις 1 και 2). Η εμπειρία ενός μεγαλύτερου αριθμού από τέτοιες πρακτικές από τους εργαζομένους συνδέεται με την υψηλότερη εργασιακή τους ικανοποίηση και την ισχυρότερη συναισθηματική τους δέσμευση με την επιχείρηση. Επομένως, η μελέτη υποστηρίζει τα ευρήματα προηγούμενων εργασιών ότι οι επιχειρήσεις που προσθέτουν περισσότερες και αποτελεσματικότερες πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης θα έχουν γενικά περισσότερο ικανοποιημένους και συναισθηματικά αφοσιωμένους εργαζόμενους (π.χ. Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 2002; Macky and Boxall, 2007).

Η μελέτη εγείρει μερικούς σημαντικούς λόγους για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης σε παραγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αν υποθέσουμε, με βάση τα εμπειρικά στοιχεία πληθώρας άλλων μελετών, ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση οδηγούν σε βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, ως εκ τούτου η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη συναισθηματική δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας. Η προηγούμενη ανάλυση μας

δίνει το έναυσμα να εισχωρήσουμε μέσα στα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης και να εξετάσουμε κατά πόσο οι δεσμίδες που προκύπτουν από αυτά, και συγκεκριμένα οι δεσμίδες ενίσχυσης των κινήτρων, ενίσχυσης των δεξιοτήτων και συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, συμβάλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρέχουν, επίσης, υποστήριξη για τις υποθέσεις 3α, 3β, 4α και 4β, οι οποίες αναφέρονται στις δεσμίδες ευκαιρίας για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και ενίσχυσης των κινήτρων, και παρουσιάζουν νέα στοιχεία για τη σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης από τους εργαζομένους και των στάσεων τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα και η ανάλυση τους δεν υποστηρίζει τις υποθέσεις 3γ και 4γ, οι οποίες αναφέρονται στην επίδραση που έχει η δεσμίδα πρακτικών ΔΑΠ ενίσχυσης των δεξιοτήτων στις στάσεις των εργαζομένων. Υπάρχουν δυο πιθανές εξηγήσεις για αυτό το απροσδόκητο αποτέλεσμα: πρώτη μπορεί να είναι ότι η επίδραση της δεσμίδας ενίσχυσης των δεξιοτήτων στις εξαρτημένες μεταβλητές να μην είναι γραμμική. Η δεύτερη εξήγηση ίσως να είναι ότι η σχέση μεταξύ της ενίσχυσης των δεξιοτήτων και των εργασιακών στάσεων να επηρεάζεται από άλλες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα τις ανάγκες των εργαζομένων και τα επίπεδα νοημοσύνης, όμως λόγω των περιορισμών του συνόλου των δεδομένων μας, αυτές οι προτάσεις δεν θα μπορούσαν να ελεγχθούν. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η απόρριψη των υποθέσεων 3γ και 4γ δεν ακυρώνει την απαραίτητη χρήση της δεσμίδας ενίσχυσης των δεξιοτήτων, η οποία περιλαμβάνει πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, διαχείρισης της σταδιοδρομίας και αυστηρών διαδικασιών επιλογής, καθώς η δεσμίδα αυτή συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

5.2 Προτάσεις προς τις Επιχειρήσεις

Δεδομένου ότι τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αφορούν τις επιχειρήσεις και η συγκεκριμένη έρευνα είναι χωρίς προηγούμενο στον ελληνικό χώρο, είναι λογικό ότι τα ευρήματα της θα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε όλα τα προηγούμενα στάδια της διπλωματικής εργασίας μπορούν να προσφέρουν μια σειρά προτάσεων, οι οποίες είναι σε θέση να αξιοποιηθούν πρακτικά από τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αυτές οι προτάσεις που μπορούν να λάβουν υπόψη οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι μάνατζερ και ειδικότερα οι υπεύθυνοι των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να αποκτήσουν μια ευρύτερη και βαθύτερη κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων τόσο για τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης όσο και για τις στάσεις τους και συγκεκριμένα την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, προκειμένου να είναι σε θέση να επηρεάσουν με αποτελεσματικό τρόπο την απόδοση των επιχειρήσεων.

Στην πράξη, οι μάνατζερ θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις στάσεις των εργαζομένων (εργασιακή ικανοποίηση, συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση) εγκαθιδρύοντας και διαδίδοντας συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης, και συγκεκριμένα επενδύοντας σε δεσμίδες πρακτικών ενίσχυσης των κινήτρων για τους εργαζομένους και πρακτικών ενδυνάμωσης τους στη λήψη των αποφάσεων. Επιπρόσθετα, προκειμένου να περιοριστεί η πιθανότητα παρανοήσεων, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να πραγματοποιούν σε τακτική βάση συναντήσεις, σεμινάρια και στοχευόμενες ανακοινώσεις σχετικά με το θέμα των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης για να κρατούν τους εργαζομένους ενημερωμένους και παράλληλα να συγκεντρώνουν πληροφορίες από αυτούς για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή αυτών των συστημάτων.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης αναδεικνύουν, επίσης, ορισμένες στρατηγικές για την βελτίωση των στάσεων των εργαζομένων. Δηλαδή, οι μάνατζερ θα πρέπει να λάβουν σημαντικά υπόψη την έμμεση επιρροή των αντιλαμβανόμενων συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης στις στάσεις των εργαζομένων που πραγματοποιούνται μέσω των κινήτρων και του επιπέδου συμμετοχής των εργαζομένων. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση και η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να υφίστανται προβλήματα με τους μηχανισμούς κινήτρων παρά με τις πολιτικές κατάρτισης που παρέχονται. Η καλλιέργεια θετικών συνηθειών μεταξύ των εργαζομένων ή η προσφορά μεγαλύτερης ελευθερίας στο να αναπτύξουν τα ταλέντα τους και να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, είναι εξαιρετικά χρήσιμα μέσα για τη βελτίωση των στάσεων τους, το οποίο με τη σειρά του βελτιώνει τα αποτελέσματα των συμπεριφορών και των αποδόσεων τους.

Κλείνοντας, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι προτάσεις που γίνονται στην έρευνα αυτή, θα δώσουν λύση σε πολλές επιχειρήσεις όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την

ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Επομένως, η συγκεκριμένη εργασία αποκαλύπτει στις επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης έχουν θετικές συνέπειες στους εργαζομένους τους, οι οποίοι θα αισθανθούν ότι είναι πραγματικά ο σημαντικότερος πόρος της επιχείρησής τους και θα νιώσουν ότι επιτυγχάνουν τόσο τους εταιρικούς όσο και τους προσωπικούς τους στόχους.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με ιδιαίτερη προσοχή και φροντίδα, ωστόσο δεν μπορούσε να προχωρήσει σε εμπειρική έρευνα πολύ μεγάλου μεγέθους, καθώς θα ξέφευγε από τους όρους διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της μελέτης αποτελούν απόρροια στατιστικής έρευνας και όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων της θα πρέπει να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένοι περιορισμοί, οι οποίοι παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

Ο πρώτος και πιο προφανής περιορισμός της μελέτης είναι ότι δεν μπορούμε με ασφάλεια να καθορίσουμε την ύπαρξη μια αιτιώδους κατεύθυνσης από τις πρακτικές ΔΑΠ προς στις εργασιακές στάσεις, αν και μερικές από τις στατιστικές αναλύσεις επιδέχονται μια τέτοια ερμηνεία. Αντίστροφη αιτιότητα είναι εύλογη, ίσως και πιθανή και αυτό προκύπτει από το ότι οι εργοδότες, των οποίων οι πρακτικές ΔΑΠ οδηγούν σε πιο ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους, είναι δυνατόν να βρίσκουν ευκολότερο να εφαρμόσουν περισσότερες και καλύτερες πρακτικές που σχετίζονται με τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης.

Ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας είναι ότι το δείγμα των επιχειρήσεων είναι ουσιαστικά αυτοεπιλεγμένο, αφού προσεγγίστηκε σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με παραγωγική-εμπορική δραστηριότητα και απάντησαν μόνο όσες θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Κατ' επέκταση, σε αυτές τις επιχειρήσεις το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τους εργαζομένους που είχαν πρόσβαση και διάθεση να συμβάλουν στην έρευνα.

Επιπρόσθετα, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στην διεύθυνση προσωπικού (μέσω του ατόμου επικοινωνίας) και στην συνέχεια διανεμήθηκαν στους ερωτώμενους όπου ακολούθησαν τις οδηγίες συμπλήρωσης που υπήρχαν στην αρχή του ερωτηματολογίου. Οπωσδήποτε απόκλιση ή παρέκκλιση από τις οδηγίες συμπλήρωσης και διανομής των ερωτηματολογίων είναι άγνωστη. Όπως επίσης δεν είναι γνωστό και εάν οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν κάποιες δυσκολίες κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εφόσον

δεν υπήρχε επαφή με τον ερευνητή. Επομένως, μια μελλοντική έρευνα με συμπλήρωση ερωτηματολογίου με προσωπική συνέντευξη ίσως να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Παράλληλα, ενώ τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν προήλθαν από εργαζομένους οι οποίοι λογικά είναι οι καταλληλότεροι για να αναφέρουν τις πραγματικές πρακτικές που εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση, παρόλα αυτά εξακολουθεί να υπάρχει περιθώριο λάθους. Οι εργαζόμενοι υπάρχει πιθανότητα να μην είναι ακριβής, και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να μην γνωρίζουν απόλυτα τις πρακτικές που εφαρμόζονται. Με τη χρήση αρκετά μεγάλου δείγματος εργαζομένων, το πρόβλημα ελαχιστοποιείται, αλλά δεν εξαλείφεται.

5.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, το θέμα των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης και η συμβολή τους στην οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον όχι μόνο για τον ακαδημαϊκό, αλλά και για τον επιχειρηματικό κόσμο. Φυσικά, η όποια προσέγγιση στο θέμα αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα όταν επαληθεύεται από εμπειρικά στοιχεία, γεγονός που καθιστά την εμπειρική έρευνα πολύτιμο εργαλείο στις θεωρητικές αναλύσεις. Η παρούσα εμπειρική μελέτη αποτελεί κίνητρο για νέες αναλύσεις και έρευνες επί του θέματος στον Ελλαδικό χώρο.

Σε πρώτο επίπεδο οι νέες έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα της εργασίας αυτής ως σημείο αναφοράς, προσπαθώντας κυρίως να εξαλείψουν τις αδυναμίες και τους περιορισμούς της, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερη έμφαση αρμόζει να δοθεί στα στοιχεία που ορίζουν τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, αξίζει να γίνει εμπειριστατωμένη μελέτη για κάθε στοιχείο που ορίζει τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είτε με την προσθήκη ερωτήσεων που εξετάζουν σε ακόμα μεγαλύτερο βάθος τα συστήματα αυτά, είτε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων μέσω των οποίων γίνεται αποτελεσματικότερη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών.

Ένα δεύτερο σημείο που οι νέες έρευνες θα πρέπει να προσέξουν είναι τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Αξίζει να γίνει προσπάθεια συλλογής στοιχείων από τυχαίο δείγμα τόσο επιχειρήσεων όσο και εργαζομένων ικανό σε αριθμό, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια αμφισβήτησης της αναγωγής των συμπερασμάτων στον πληθυσμό. Όμοια θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον ο πληθυσμός των νέων ερευνών να

αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες και παράλληλα να γίνει σύγκριση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα οποία προέκυψαν από επιχειρήσεις με παραγωγική-εμπορική δραστηριότητα. Διαφορετικά, οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να επικεντρωθούν αποκλειστικά σε έναν ή και περισσότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

Ένα άλλο σημείο που αξίζει οι μελλοντικές έρευνες να επικεντρωθούν αποτελεί οι στάσεις των εργαζομένων που επηρεάζονται από τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης. Η παρούσα εργασία εξετάζει ένα δείγμα από δυο πολύ σημαντικές συμπεριφορικές μεταβλητές από τη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Από την άλλη πλευρά, όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλοί άλλοι συμπεριφορικοί παράγοντες των εργαζομένων που επηρεάζονται από τα συστήματα ΔΑΠ και νέες έρευνες μπορούν να διερευνήσουν.

Τέλος, ένα άλλο στοιχείο που φαίνεται να έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η συσχέτιση των συστημάτων ΔΑΠ τόσο με την απόδοση των εργαζομένων όσο και με την απόδοση της επιχείρησης. Αξίζει να μελετηθεί αν τα συστήματα ΔΑΠ συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, το οποίο μεταφράζεται σε αύξηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Κλείνοντας, και στη συνέχεια του προηγούμενου, μελλοντικές εμπειρικές έρευνες στον ελλαδικό χώρο μπορούν να εξετάσουν κατά πόσο τα συστήματα ΔΑΠ επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω της δεδομένης μεταβολής των στάσεων τους όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και άλλες.

6. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Appelbaum, E. and Batt, R. (1994), *The New American Workplace*, ILR – Cornell University Press, Ithaca, NY.

Appelbaum, E., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, ILR – Cornell University Press, Ithaca, NY.

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

Arthur, J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 670-687.

Bailey, T., Berg, P. and Sandy, C. (2001), "The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 2, 525-543.

Becker, B. and Gerhart, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 779-801.

Becker, B. and Huselid, M. (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, 53-101.

Bohlander, G., and Snell, S. A. (2007), *Managing Human Resources*, 14th ed., South-Western College Publication. Mason, Ohio.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), "Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, 67-94.

Bowen, E. D. and Ostroff, C. (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system", *The Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, 203-221.

Boxall, P. and Macky, K. (2009), “Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1, 3-23.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boxall, P. (2012), “High-performance work systems: what, why, how and for whom?”, *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 50, 169-186.

Cappelli, P. and Neumark, D. (2001), “Do ‘high-performance work practices improve establishment-level outcomes?”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 4, 737-775.

Cooke, P. (2001), “Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, 945-974.

Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986), “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 55–70.

Datta, D. K., Guthrie, J. P. and Wright, P. M. (2005), “Human resource management and labor productivity: does industry matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 135-146.

Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 949-969.

Delery, J. E. (1998), “Issues of fit in human resource management: Implications for research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, 289-310.

Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.

Den Hartog, D. N. and Verburg, R. M. (2004), “High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 55-78.

Evans, R. W. and Davis, W. D. (2005), “High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure”, *Journal of Management*, Vol. 31, No 5, 758-775.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E. and Castro-Casal, C. (2014), “High-performance work system and intention to leave: a mediation model”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3, 367-389.

Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. and Snell, S. A. (2000), “Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?”, *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 4, 803-834.

Godard, J. (2004), “A critical assessment of the high performance paradigm”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, 439-478.

Gooderham, P., Parry, P. and Kristen, R. (2008), “The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No 11, 2041-2056.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000), “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 463-488.

Guest, D. E. and Conway, N. (1999), “Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3, 367-390.

Guest, D. E. (1997), “Human resource management and performance: a review and research agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 263-276.

Guest, D. E. (2002), “Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM”, *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No. 3, 335-358.

Guest, D. E. (2001), “Human resource management: when research confronts theory”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, 1092-1106.

Guest, D. E. (2011), “Human resource management and performance: still searching for some answers”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 3-13.

Guest, D. E., Conway, N. and Dewe, P. (2004), “Using sequential tree analysis to search for bundles of HR practices”, *Human Resource Management*, Vol. 14, No. 1, 79-96.

Guthrie, J. P. (2001), “High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 180-191.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002), “Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 268-279.

Huselid, M. A. and Becker, B. E. (2010), “Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, 421-428.

Huselid, M. A. (1995), “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 171-188.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997), “The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines”, *The American Economic Review*, Vol. 87, 297-313.

Jensen, J. M., Patel, P. C. and Messersmith, J. G. (2011), “High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload and Turnover Intentions”, *Journal of Management*, Vol. 39, No. 6, 1699-1724.

Jex, S. M. (2002), *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G.K. (2001), “The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 376-407.

Kalleberg, A. L. (1977), “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, *American sociological Review*, Vol. 42, 124-143.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S. and De Lange, A. H. (2010), "The Influence of Age on the Associations between HR Practices and Both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 1111-1136.

Lawler, E. (1994), "From job-based to competency-based organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 1, 3-15.

Lawler, E. (1986), *High-Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, C. H. and Bruvold N. T. (2003), "Creating value for employees: investment in employee development", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6, 981-1000.

Locke, E. A. (1983), The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.

MacDuffie, J. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, 197-221.

Machin, S. and Wood, S. (2005), "Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 58 No. 2, 201-218.

Macky, K. and Boxall, P. (2007), "The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, 537-567.

Mao, N., Song, H. and Han, Y. (2013), "High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes", *International Journal of Manpower*, Vol. 34, No. 7, 736-752.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. and Sanchez-Gardey, G. (2005), "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, 633-659.

- Messersmith, J. G., Patel, P. C. and Lepak, D. P. (2011), "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 6, 1105-1118.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 299-326.
- Meyer, J. P. and Smith C. A. (2000), "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 4, 319-331.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Nadler, D. A. and Gerstein, M. S. (1992), *Organizational Architecture: designs for changing organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005), "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 68-83.
- Paauwe, J. (2009), "HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, 129-132.
- Ramsay, H., Scolarios, D. and Harley, B. (2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 4, 501-531.
- Paul, A. K. and Anantharaman, R. N. (2004), "Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among Software Professionals in India", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 77-88.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unclosing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J., Sparrow, P. and Marchington, M. (1999), *Human Resource Management: The New Agenda*, London: Pitman.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 603-609.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007), "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence", *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N. J., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: CIPD.
- Riketta, M. (2002), "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, 257-266.
- Stephens, L. J. (2006), *Schaum's outline of theory and problems of beginning statistics*, USA: McGraw-Hill Companies.
- Subramony, M. (2009), "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, 745-768.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P. and Wang, H. (2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 1069-1083.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46, 259-293.
- Truss, C. (2001), "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, 1121-1149.
- Ulrich, D. (1997), "Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results", *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 303-320.

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

Wei, Y. C., Han, T. S. and Hsu, I. C. (2010), "Cross-Level Investigation of a Causal Path," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 10, 1631-1648.

Weiss, H. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, 173-194.

Whitener, E. M. (2001), "Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 5, 515-535.

Wood, S., and Albanese, P. (1995) "Can we speak of high commitment management on the shop floor?", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 2, 215-247.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005), "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, Vol. 58, 409-446.

Wright, P. M., Gardner, T. M. and Moynihan, L. M. (2003), "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 21-36.

Wu, P. and 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*, Vol. 20, No. 10, 1-20.